

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Elo Sinisaar

**MÜÜGIJUHTIDE EESTVEDAMINE RAHVUSVAHELISE
KORPORATSIOONI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Kurmet Kivipõld

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

lektor Kurmet Kivipõld

Kaitsmisele lubatud " ".....2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Elo Sinisaar

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. EESTVEDAMISE JA EESTVEDAMISSTIILIDE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1 Eestvedamise olemus ja erinevad teoreetilised käsitlused	7
1.2 Bernard Bassi eestvedamisstiilid ja eestvedamise olulisus müügitöös	13
2. MÜÜGIJUHTIDE EESTVEDAMISE PARANDAMINE ETTEVÕTTES X.....	18
2.1 Ettevõtte ülevaade ja uuringu meetodika	18
2.2 Müügijuhtide eestvedamisstiilide analüüs ettevõttes X	24
KOKKUVÕTE.....	35
LISAD	39
Lisa 1 Intervjuu müügiesindajale eesti keeles	39
Lisa 2 Intervjuu müügijuhile eesti keeles	40
Lisa 3 Intervjuu Baltikumi tegevjuhile inglise keeles	41
Lisa 4 Kokkuvõttev hinnang Eesti müügijuhi kohta	42
Lisa 5 Kokkuvõttev hinnang Läti müügijuhi kohta	43
Lisa 6 Kokkuvõttev hinnang Leedu müügijuhi kohta	44
Lisa 7 Intervjuude kokkuvõte Eesti, Läti ja Leedu müügiesindajate, müügijuhtide ja Baltikumi tegevjuhiga	45
SUMMARY	53

SISSEJUHATUS

Tänapäeval teadvustatakse üha enam juhtide rolli ettevõtte edukuses. Seda aga mitte ainult klassikalise juhtimise, vaid ka eestvedamise (ing. *leadership*) poolest. Ettevõtete juhid peavad kaasaegses muutlikus majanduskeskkonnas olulisi ning kiireid otsuseid langetama. Samas ei tohi nad unustada eestvedamise olulisust organisatsiooni püsimajäämises. J. P. Kotter (1990) on öelnud, et nii eestvedamine kui juhtimine on üha keerulisemas majanduskeskkonna tingimustes edukaks toimimiseks vajalikud. Tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja Eve Limbach-Pirn: "Lugedes viimasel ajal juhtimisest kirjutatud, on jäänud mulje, et Eesti juhtimises on puudu eestvedamisest. Inimeste kaasatõmbamisest, inimeste silme ette tuleviku visandamisest ja neile usu sisendamisest, et oleme sinnapoole teel." (Riik otsib.. 2014) Autori arvates on seejuures oluline tähelepanu pöörata müügijuhtide eestvedamisele, kuna müügiinimestest sõltub kokkuvõttes kogu ettevõtte tulemuslikkus. Seega peaksime uurima eestvedamisstiili, mis on müügivaldkonnas sobivaim.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on töötada välja ettepanekud, kuidas parandada regionaalsete müügijuhtide eestvedamist ettevõttes X. Kuna uuritav ettevõtte tegutseb jaemüügi valdkonnas, viiakse ettevõtte tegevjuhi soovil uuring läbi anonüümselt ehk firma nime avalikustamata. Avaldatav info on konfidentsiaalne ning võib kahjustada konkurentsi. Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks on tarvis välja selgitada antud ettevõtte müügijuhtide eestvedamisstiilid. Antud ettevõtte eestvedamisstiile on tarvis uurida, et jagada soovitusi, kuidas parandada müügijuhtide eestvedamist oma alluvatega. Lisaks sellele on vaja uurida müügitöö ja eestvedamise vahelisi seoseid, et selgitada, milline eestvedamisstiil peaks müügijuhtidele sobivaim olema. Antud uurimuse praktiline väljund on eelkõige ettevõttel endal. Ettevõtte regionaalsete müügijuhtide senist käitumist analüüsitakse ning jagatakse vastavalt uuringu tulemustele soovitusi.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Eestvedamise olemusest ja teoreetilisest käsitlusest ülevaate andmine;
- Eestvedamise erinevate eestvedamisstiilide tutvustamine;
- Eestvedamise ja müügitöö teoreetilistest ja empiirilistest uurimustest ülevaate andmine;
- Intervjuu koostamine ning selle läbiviimine ettevõttes X;
- Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtide eestvedamise ning eestvedamisstiilide analüüsimine
- Järelduste ja soovitude tegemine müügijuhtide eestvedamise parandamiseks.

Sõltuvalt sellest, kui tõhusaks peavad regionaalsed müügiesindajad ning Baltikumi juht müügijuhtide eestvedamist, on võimalik töö tulemusi rakendada näiteks keskastmejuhtidele mõeldud täiendkoolitusega, nende eestvedamisstiilide arendamisega ning müügiesindajate ja -juhtide vahelise suhtluse parandamisega.

Käesolev bakalaureusetöö jaguneb kaheks suuremaks osaks: teoreetiliseks ja empiiriliseks. Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade eestvedamise olemusest ning eestvedamise teoreetilistest käsitlustest. Juttu tuleb isiksuseomaduslikest, käitumuslikest, situatiivsetest ja postmodernistlikest eestvedamise käsitlustest. Teoreetilise osa teises pooles võtab autor vaatluse alla Bernhard Bassi eestvedamise stiilid ning müügitöö. Autor tutvustab lähemalt Avolio ja Bassi (2004: 26-28) eestvedamisteooria kolme peamist stiili – ümberkujundavat (ing. *transformational leadership*), pragmaatilist (ing. *transactional leadership*) ning *laissez-faire* ehk minnalaskvat eestvedamist. Kuigi eestvedamisega seotud käsitlusi on palju, on teisi teoreetilisi käsitlusi praktikas raske rakendada. Seda näiteks situatiivse eestvedamise teooriaga (Yukl, 1989). Seetõttu valis autor J. M. Burnsi ja B. M. Bassi poolt väljatöötatud stiilid. Lisaks eestvedamise stiilidele avab autor teoreetilise osa teises pooles müügitöö ja eestvedamise vahelise teoreetilise tausta. Selgitatakse, miks on eestvedamine müügitöös oluline. Näiteks on leitud, et müügijuhtide eestvedamine avaldab mõju nii müügiinimeste tegevustele, tulemustele (näiteks läbimüügile või tööga rahulolule) kui ka töölt lahkumisele.

Töö empiiriline osa jaotub samuti kaheks alapeatükiks. Esimeses neist selgitatakse uurimuse läbiviimise meetodikat, antakse ülevaade konkreetsest valimist ning

uurimisobjektist. Empiirilise osa teises alapeatükis toob autor välja läbiviidud uuringu tulemused ettevõtte regionaalsete müügiesindajate eestvedamisstiilide kohta. Võrdluse all on müügiesindajate hinnangud, müügijuhtide endi hinnangud ning nende otsese ülemuse hinnang. Arvamustevahelise võrdluse kaudu selgub, mis eestvedamisstiile müügijuht kasutab ning kui palju erinevad Eesti, Läti ja Leedu üksuste müügijuhtide stiilid. Autor analüüsib saadud tulemusi ning teeb ettepanekud, kuidas regionaalsete müügijuhtide eestvedamist parendada. Kuigi eestvedamise uurimiseks sobivaid teooriaid ja nendega seotud küsimustikke on mitmeid, kasutab autor antud töös Bassi ja Avolio mitmefaktoriline eestvedamise küsimustikul (*MLQ-1*) baseeruvat meetodikat, mis keskendub juhtimise uurimisele eestvedamisstiilide kaudu. Autor koostab uuringu tarbeks sellel küsimustikul baseeruva poolstruktureeritud intervjuu. Mitmefaktorilise eestvedamise küsimustik on laialt levinud, see võimaldab hinnata erinevaid stiile (ümberkujundavat, pragmaatilist ja *laissez-faire'i*) ning sealhulgas võrrelda juhtide nägemust nende alluvate ning ülemuse omaga. Väikese valimi (16) tõttu on tegu puhtalt kvalitatiivse uurimusega. Töö koostatakse ainult konkreetse ettevõtte müügijuhtide kohta. Mingeid suuremaid üldistusi Eesti, Läti või Leedu kohta ei tehta.

Antud bakalaureusetööd iseloomustavad märksõnad: eestvedamine, eestvedamise teooriad, liidrid, müügijuhid ja juhtumiuuringud.

Töö autor tänab oma bakalaureusetöö juhendajat Kurmet Kivipõldu heade nõuannete ning toetuse eest. Samuti tänab autor uuritud ettevõtte Baltikumi tegevjuhti; Eesti, Läti ja Leedu müügijuhte ning müügiesindajaid, kes nõustusid koostööd tegema, oma aega pühendama ning avatud olema.

1. EESTVEDAMISE JA EESTVEDAMISSTIILIDE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Eestvedamise olemus ja erinevad teoreetilised käsitlused

Käesolevas peatükis antakse ülevaade eestvedamise olemusest ning sellega seotud erinevatest teooriatest. Autor toob välja erinevad teoreetilised käsitlused eestvedamisstiilide kohta. Tutvustatakse isiksuseomaduste ja oskuste teooriaid, eestvedamisstiili ja käitumise teooriaid, situatiivseid ehk olukorra teooriad ning postmodernistlikke eestvedamise käsitlusi. Lisaks sellele tuuakse välja erinevate teooriate kriitika.

Eestvedamine on laia haarde ning keerukusega mõiste. Eestvedamise teoreetik J. M. Burns on märkinud, et eestvedamine on üks enim vaadeldud, kuid kõige vähem mõistetud nähtus. Sellest mõistest on kümneid tunnustatud definitsioone, millel kõigil on ühine nimetus. Need definitsioonid erinevad teineteisest, sest on keskendunud mõiste eri tahkudele. Mõned definitsioonid keskenduvad liidri käitumisele ja soovitud tulemuste vahelisele seosele, mõned liidri ja järgija vahelisele suhtele, mõned eestvedamisele kui tegevusele, teised aga nende kolme koostoimele. (McCloskey: 2) Järgnev tabel 1 esitab valitud autorite definitsioone eestvedamisest:

Tabel 1. Mõiste “eestvedamine” analüüs

Autor	Definitsioon
Stogdill (1950: 3)	Eestvedamine on vaadeldav kui organiseeritud grupi tegevuse mõjutamise protsess eesmärkide seadmisel ja saavutamisel.
Burns (1978: 19)	Eestvedamine on liidrite ja järgijate käitumine (teatud) ühise eesmärgi nimel, milleks on liidrite ja järgijate ühised väärtused ja motiivid (soovid ja vajadused, pürgimus ja ootused)
Hersey & Blanchard (1988: 86)	Eestvedamine on indiviidi või grupi tegevuse mõjutamise protsess eesmärgi saavutamiseks.
Bass (1990: 19-20)	Eestvedamine on kahe või enama rühmaliikme vaheline suhe, mis toob sageli kaasa arusaamade ja ootuste korrigeerimise. Eestvedamine tekib, kui üks grupiliige muudab teiste grupiliikmete motivatsiooni või oskusi. Iga grupiliige saab panustada mingi osa eestvedamisse.
Rost (1993:)	Eestvedamine põhineb liidri ja järgija vahelisel mõjusuhtel, mille eesmärgiks

Autor	Definitsioon
102)	on tõeliste muudatuste tegemine ühiste eesmärkide (ing. <i>shared purposes</i>) nimel.
Türk (1999: 231)	Eestvedamine on juhtimisalane tegevus, mis tagab eestvedaja ehk liidri vabatahtliku järgimise töötajate (järgijate) poolt. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline suhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning ta baseerub mõjutamisel läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu.

Allikas: autori koostatud

Mõiste “eestvedamine” definitsioonidest võib välja tuua kolm sõna, mis esinevad paljudes selgitustes: mõju, grupp ja eesmärk. Esiteks, eestvedamist on vaadeldud kui juhi mõju teistele indiviididele (pannes neid teatud viisil käituma). Teiseks toimub mõjutamine teatud grupis (meeskonnas). Kolmandaks paneb liider grupiliikmed käituma teatud (ühise) eesmärgi nimel. (Parry ja Bryman 2006: 447) Kuigi antud definitsioonid pärinevad eri kümnenditest, on need üpris sarnased. Enamus neist vaatlevad liidri mõju grupiliikmetele. Erandina võib välja tuua B. Bassi definitsiooni, mille järgi võib eestvedamine toimuda ka kahe või enama rühmaliikme vahel.

Lõputöös lähtub autor J. M. Burnsi ja B. M. Bassi definitsioonidest. Nende põhjal muudab eestvedamine grupiliikme motivatsiooni või oskusi. Seda just ühiste eesmärkide – väärtuste ja motiivide – kaudu. Tabelis esitatud autoritest peab autor antud töös oluliseks B. Bassi. Seda eelkõige seetõttu, et antud töö uurimisprobleemiks on ettevõtte müügijuhtide eestvedamisstiilid. B. M. Bass on välja töötanud ümberkujundava eestvedamisstiili, mida peetakse oluliseks just müügipersonali juhtimisel.

Oluline on seejuures välja tuua terminite eestvedamine (ing. *leadership*) ja juhtimine (ing. *management*) erinevused. Lähtudes eestvedamisteooriast on juhtimine ja eestvedamine erinevad nähtused. Juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ja arendamises. Juhtimine pöörab põhitähelepanu tehnoloogiale, toodetele (kaupadele, teenustele) ja töötajatele kui ressursile. (Türk 2001: 19) Eestvedamine on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust. Selle asemel, et otseselt juhtida ning kontrollida, pööratakse eestvedamisel põhitähelepanu töötajate motiveerimisele ja arendamisele. (Türk 2001: 20) Järgnevalt tuuakse tabelis 2 välja eestvedamise ja juhtimise erinevused:

Tabel 2. Eestvedamise ja juhtimise erinevused

Funktisoon	Eestvedamine	Juhtimine
Eesmärkide loomine	Inimeste suunamine: visiooni ja arengukava koostamine eesmärkide saavutamiseks	Planeerimine ja eelarvete koostamine: tegevus- ja ajakavade koostamine, vahendite eraldamine
Inimeste arendamine	Visiooni ja strateegia edastamine; ühtse meeskonna loomine, kel on ühised eesmärgid	Organiseerimine ja asjaajamine (ing. <i>staffing</i>): Tööülesannete struktureerimine ja delegeerimine; strateegia, protseduuride ja järelevalve väljatöötamine
Teostus	Motiveerimine ja inspireerimine: julgustatakse inimesi raskusi ületama ja inimlikke vajadusi rahuldama (ing. <i>satisfy human needs</i>)	Kontrollimine ja probleemide lahendamine: tulemuste jälgimine ja vajadusel abinõude rakendamine
Tulemus	Loob positiivseid ning mõnikord ka olulisi muudatusi	Loob korra, järjepidevuse ning oodatavad tulemused

Allikas: autori koostatud Kotter 1990 põhjal

Tabelist 2 on kokkuvõtvalt näha suuremaid erinevusi eestvedamise ning juhtimise vahel. Kuigi juhtimist nähakse jäiga ja bürookraatlikuna, eestvedamist aga dünaamilisena, väidab Kotter, et mõlemad neist on efektiivse organisatsiooni toimimiseks vajalikud. Eestvedamine ja juhtimine on tema sõnul kaks erinevat teineteist täiendavat tegevust. Samuti on mõlemad üha keerulisema majanduskeskkonna tingimustes edukaks toimetulekuks vajalikud. (Kotter 1990: 103)

Autori arvates on eestvedamise ja juhtimise üks põhilisi erinevusi inimese- või ülesandekesksus. Eestvedamise erinevatel funktsioonidel on läbivaks märksõnaks meeskond, juhtimisel aga ülesanne.

Süsteemaatilise sotsiaalteadusliku suunana alustati eestvedamise käsitlemist alles 1930. aastatel. Eestvedamise käsitlused võib ajaloolise arengu järgi sisuliselt neljaks jagada: isiksuseomaduste teooriad (ing. *trait approach*); eestvedamisstiili ja käitumise teooriad (ing. *style approach*); situatiivsed ehk olukorra teooriad (ing. *contingency approach*) ning postmodernistlikud eestvedamise käsitlused (ing. *new leadership approach*). Järgnevalt tutvustatakse kõiki neid lähenemisi.

Esimene ehk isiksuseomaduste ja oskuste teooria kujunes välja 1930. aastatel. Eeldati, et juhtidel on kindlad isiksuseomadused. Uuriti suurt hulka karakteristikuid, näiteks sugu, pikkust, välimust kui ka autoritaarsust, intelligentsust ja võimuiha. Suurem osa

isiksuseomaduste ja oskuste teooriast on kirjutatud 1930.-1950. aastatel. (House ja Aditya 1997: 410) Kuigi mitme uuringu tulemusena leiti, et juhi isiksuseomadused on seotud eestvedamise tõhususega, peeti neid järeldusi pigem juhuslikeks. Sellest hoolimata leidis R. Stogdill, et juht peaks sõltuvalt situatsioonist, millega ta silmitsi on, erineval viisil käituma. Seda teooria arendust on alates 1980. aastate algusest ka täiustatud. Isiksuseomaduste kõrval hakati nägema ka liidri eestvedamisstiili. (*Ibid.*: 410-418) Isiksuseomaduste ja oskuste teooria arendusi on kritiseerinud näiteks Schneider (1983: 11): indiviidi käitumist on võimalik vaid mõnedes situatsioonides ette arvata.

Järgmised ehk liidri käitumist käsitlevad teooriad hakkasid isiksuseomaduste asemel tähelepanu juhtima liidri käitumisele ja tema eestvedamisstiilile. R. R. Blake'i ja J. Moutoni teooria on üks tuntumaid käitumisteooriaid. See mudel keskendub ülesandele või inimestele orienteeritud juhile kui ka nende kahe kombinatsioonile. Kahefaktorilisse võrgustikku paigutatakse viis põhilist eestvedamise stiili. Selgub, et kõige tõhusamaks eestvedamise stiiliks peetakse meeskonnajuhtimist ehk nii töötajate kui toodangule suunatud juhi kombinatsiooni, mis kannab hoolt nii töötajate kui ülesannete eest. (Bolden 2004: 10) Kriitikud on eestvedamisstiili ja käitumise teooriates välja toonud uuringul kasutatud küsimustike vähesed usaldusväärsused. (House ja Aditya 1997: 420)

1960. aastatel sai alguse järgmine eestvedamist käsitlev teooria – situatiivne ehk olukorrateooria. Kuigi käitumuslikud teooriad tutvustasid erinevate eestvedamisstiilide olemust, ei selgitanud nad, mis mõjutab eestvedamise tõhusust erinevates situatsioonides. Tänapäeval on enamik teadlastest seisukohal, et ükski eestvedamise stiil pole kõiki tingimusi arvesse võttes ainuõige. Seega töötati ühe konkreetse stiili asemel välja situatiivne teooria, mille järgi sõltub eestvedamise stiil olukorrast, inimestest, ülesandest, organisatsioonist ning teistest muutujatest. (Bolden 2004: 10)

P. Hersey ja K. Blanchardi eestvedamise mudel vaatlleb situatiivset eestvedamist. See mudel postuleerib, et sobivaim eestvedamisstiil sõltub järgija arengutasemest. Hersey-Blanchardi teooria põhineb inimestele või ülesannetele orienteeritud liidri käitumisel, kus liider peab eestvedamisel arvestama nii olukorra kui ka järgija pädevusega (arengutasemega) ülesande täitmisel. Selle põhjal jagunevad eestvedamise stiilid neljaks: käskimine (ing. *directing*), juhendamine (ing. *coaching*), toetamine (ing.

supporting) ja delegeerimine (ing. *delegating*). Hersey-Blanchardi teooria kohaselt peaks liider järgija arengutaseme kasvades käskiva stiili asendama juhendamise, toetamise ning delegeerimisega. Kriitikud peavad aga nii Hersey-Blanchardi kui Fiedleri teooriate eestvedamisstiile liiga ekstreemseteks, kuna reaalsuses on paljude liidrite käitumine kahe stiili vahel. (Bolden *et al.* 2003: 10)

Üheks tuntumaks situatiivseks teooriaks on Fred Fiedleri sõltuvusteooria (ing. *LPC contingency model*). See teooria seisneb ülesande- ja suhetekeskse juhi väljaselgitamises ning eestvedamisstiilide tõhususe uurimises vastavalt olukorrale. Teisisõnu lähtub Fiedleri teooria nii Blake-Moutoni ja Hersey-Blanchardi teooriatest. Fiedler leidis uuringu tulemusena, et liidri rakendatava eestvedamisstiili tõhusus sõltub kolmest tegurist: liidri ja järgijate vahelisest suhtest, ülesande struktuurist ja võimupositsioonist. Fiedleri poolt välja töötatud skaala võimaldab kindlaks määrata juhi isiksuse olemuse. Teisalt loob see skaala teoreetilise baasi juhtimisalaste võtete parandamiseks ning olukorra ümberkujundamiseks. (Siimon ja Türk 2003: 208-210) Fiedleri sõltuvusteooria kohta on aga vastakaid arvamusi eelkõige *LPC* skaala usaldusväärsuse pärast – kas saadud tulemused on selle mudeliga kooskõlas. Situatiivse teooria tulemused ei olnud järjekindlad ning kaotasid seetõttu huvi. (Parry ja Bryman 2006: 450)

Seega on nii Blake-Moutoni, Hersey-Blanchardi kui ka Fiedleri teooriad kahedimensioonilised: suhetele ja ülesannetele (tulemustele) orienteeritud. Erinevus leidub selles, et kui Blake'i ja Moutoni arvates on parimaks eestvedamise stiiliks vaid meeskonna juhtimine, siis Hersey-Blanchard lisas, et ka teised eestvedamuslikud stiilid on ka head, aga need sõltuvad situatsioonist ja järgija arengutasemest. Seega täiendas Fiedler mõlemat, nii käitumuslikku kui situatiivset teooriat ning lisas omalt poolt töö iseloomu ja ametipositsiooni olulisuse.

Viimane eestvedamist käsitlev raamistik ehk postmodernistlik käsitlus koondab endasse suure hulga käsitlusi, mis tekkisid alates 1980. aastatest. Need teoreetikud töötasid välja suure hulga mõisteid, et kirjeldada uut tüüpi eestvedamist. Postmodernistid väitsid, et klassikalised teooriad pole ka vaatamata rohketele tehnilistele ja instrumentaalsetele lahendustele osutunud õigeks (Siimon ja Türk 2003: 210). Organisatsioonis ja selle eestvedamises pole paljusid nähtuseid ja seoseid

võimalik matemaatiliste mudelitega seletada keskkonna kiire muutumise pärast. Lisaks sellele on infot ebapiisavalt ning inimese tajuvõimalused piiratud. Seetõttu on eestvedamisel suur osakaal ka intuitsioonil ja spontaansusel. (Schermerhorn *et al.* 1988 Siimon ja Türk 2003: 210 vahendusel)

Võib öelda, et varasemad eestvedamise käsitlused tuginesid kvantitatiivsel analüüsil. Postmodernistlikud käsitlused on aga suuresti kvalitatiivsel analüüsimeetodil põhinevad. Näiteks W. Bennis ja B. Nanus (1985) ning N. M. Tichy ja M. A. Devanna (1986) kasutasid andmete kogumiseks mitteformaalset poolstruktureeritud intervjuud. Lisaks sellele kasutasid F. Westley ja H. Mintzberg (1989) andmete kogumiseks dokumentide vaatlust. (Parry ja Bryman 2006: 451)

Kuigi mitmed postmodernistliku eestvedamise ideed olid esitatud ka näiteks P. Selznicki ja A. Zalezniki poolt, andis uuele suunale hoo J. M. Burnsi 1978. aasta uurimus poliitilisest eestvedamisest. Selles töös tegi Burns ettepaneku, et (poliitilisi) liidreid võiks eristada ümberkujundava (ing. *transforming*) ja pragmaatilise (ing. *transactional*) eestvedamise poolest. Pragmaatiline eestvedamine on viis, kus järgija täidab liidri soove, kuid mille eest liider järgijat kas suuliselt või rahaliselt tunnustab. Burnsi arvates pole selline eestvedamine ebaefektiivne, kuid selle tõhusus on piiratud. Seda eelkõige seetõttu, et liider ja järgija ei oma ühist suuremat eesmärki, mille nimel püüelda. (Parry ja Bryman 2006: 451)

Ümberkujundava eestvedamisega tõstab liider järgijate püüdu, nii et järgijate ning liidrite püüdlused ühilduksid. J. M. Burnsi loodud terminid said tuntuks 1982. aastal T. Peters ja R. H. Watermani raamatus "Search in Excellence", milles kinnitati ümberkujundava liidri olulisust peaaegu kõikides väga edukates ettevõtetes. Sellele raamatule järgnes rida autoreid, kes uurisid sarnaselt Petersile ja Watermanile edukaid tippjuhte. Oluline on lisada, et tippjuhte vaadeldi pigem liidrite kui juhtidena, samastades ümberkujundavat eestvedamist ja liidrit ning pragmaatilist eestvedamist ja juhti. Seega pani J. M. Burns ümberkujundavale eestvedamisele aluse. Tema jaoks on ümberkujundav eestvedamine vastastikune suhe järgija ja liidri vahel, mis muudab järgijad liidriteks. (Parry ja Bryman 2006: 451)

Ümberkujundava eestvedamise teooria algataja J. M. Burns (1978) on väitnud, et pragmaatiline ning ümberkujundav eestvedamine on teineteist välistavad. B. M. Bass, kes on teadlastest enim ümberkujundavat eestvedamist uurinud, väidab, et need on üksteist toetavad. Autor on käesoleva bakalaureusetöö keskseks teooriaks just ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise valinud. Autor lähtub bakalaureusetöös B. M. Bassi poolt väljatöötatud eestvedamise teooriast, mis ütleb, et ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine ei pruugi teineteist välistada. Bassi arvates võib juht nii üht kui teist eestvedamisstiili kasutada ning sellepärast peame neid ka mõõtma ja analüüsima. B. Bassi ümberkujundav eestvedamine on välja kujunenud varasematele teooriate põhjal. Selle kaks esimest faktorit kirjeldavad liidri omadusi. Näiteks üks komponent – karisma – tuleneb paljuski inimeste omadustest. Teised kaks komponenti räägivad aga inimese arengut soosivast eestvedamisest. Kuigi Hersey ja Blanchard rääkisid oma teoorias indiviidi arengutasemest, pole varasemates eestvedamise teooriates inimese arendamisele rõhku pööratud. Seega kombineerib Bass erinevad varasemad teooriad ning lisab neile olulise mõõtme. Autor leiab, et Bassi väljatöötatud stiilid sobivad müügijuhtide eestvedamist iseloomustama just seetõttu, et ümberkujundav eestvedamine on inimese arengut soosiv eestvedamine. Samuti on Bassi eestvedamisstiilidel mõõdik, mida on võrdlemisi lihtne kasutada. B. Bass on paika pannud eestvedamisstiilide põhitunnused ning ning nende põhjal välja töötanud vastavad kvantitatiivsed näitajad.

1.2 Bernard Bassi eestvedamisstiilid ja eestvedamise olulisus müügitöös

Käesolevas peatükis antakse laiem ülevaade Avolio ja Bassi eestvedamisteooria kolmest peamisest stiilist. Autor tutvustab lähemalt ümberkujundavat, pragmaatilist ning *laissez-faire* eestvedamisstiili. Samuti põhjendatakse, miks keskendutakse just sellele stiilile. Lisaks sellele tutvustab autor eestvedamist ja müügitööd käsitlevaid töid.

Ümberkujundava eestvedamise eesmärk on muuta inimest ja organisatsiooni sõna otseses mõttes – muuta nende mõtlemist, avardada nende teadmisi ja arusaamu, täpsustada eesmärke, panna inimesed tõekspidamiste, uskumuste või väärtustega kooskõlas käituma. Ümberkujundav eestvedamine on laialt omaks võetud väga

erinevates organisatsioonides. See on viis ületada nii organisatsioonilisi kui inimvõimeid. Ümberkujundavat eestvedamist on tihti vastandatud traditsioonilisema pragmaatilise eestvedamisega, kus järgija saab tehtud töö eest teatud tasu, turvatunde vm. (Bass ja Avolio 1994)

Järgnevalt kirjeldab autor ümberkujundava, pragmaatilise ning laissez-faire eestvedamisstiilide põhitunnuseid.

Ümberkujundav eestvedamine koosneb neljast põhiomadusest: idealiseeritud mõju (ing. *charismatic leadership*), inspireeriv motiveerimine (ing. *inspirational leadership*), intellektuaalne stimuleerimine (ing. *intellectual stimulation*) ja individuaalne lähenemine (ing. *individualized consideration*). Selle kontseptsiooni kohaselt räägivad kaks esimest komponenti karismaatilisest eestvedamisest ning kaks teist inimeste arendamisest.

Pragmaatiline eestvedamine on mõnevõrra traditsioonilisem mudel eestvedamisest. Seda võib mingil viisil vastandada ümberkujundava eestvedamisega. Pragmaatiline eestvedamine viitab liidri ja järgija vahelisele "vahetussuhtele", kus mõlemad tegutsevad enda huvide nimel. Pragmaatilist eestvedamist iseloomustavad kaks komponenti: tulemustasu (ing. *contingent reward*), mille liider on eelnevalt paika pannud, või aktiivne juhtimine erandi kaudu (ing. *active management-by-exception*), kus liider jälgib järgijat ning rakendab vajadusel parandusmeetmeid. Juhul, kui liider on passiivne ega sekku enne probleemide tekkimist, on tegu passiivse erandliku sekkumisega (ing. *passive managing-by-exception*). Kui liider väldib mis tahes meetmete rakendamist, on tegu *laissez-faire* ehk minnalaskva eestvedamisega. (Bass 1999)

Laissez-faire eestvedamise puhul on järgijad jäetud tööülesannete täitmisel omapäi. Teisisõnu on *laissez-faire* eestvedamist defineeritud kui eestvedamise puudumist. *Laissez-faire*'i eestvedamisstiili puhul ignoreerib juht probleeme ning vastutuse võtmist. (Krüger 2012: 17-18)

B. M. Bassi kohaselt võib ümberkujundavat eestvedamist kasutada, et tõsta pragmaatilise eestvedamise tõhusust, kuna näiteks ümberkujundav stiil on töötajate

arendamises sageli palju tõhusam. Bassi kohaselt motiveerib liider inimesi rohkem tegema kui neilt tavaliselt oodatud on. Seda saab teha kolmel viisil (Bass 1985: 27-31):

1. Tõsta oodatavate tulemuste teadvustamise olulisust;
2. Enda huvide allutamine meeskonna, organisatsiooni või laiemale üldsuse nimel;
3. Tõusta Maslow' vajaduste hierarhia kõrgetele.

Eestvedamisel ja müümisel on teatavad sarnasused. Nii liidrid kui müügiinimesed üritavad muuta ja mõjutada järgija või kliendi arusaamu, tundeid, otsuseid ja käitumist. Kui müügiinimene või liider suutis klienti või järgijat mõjutada, loetakse müüki ja eestvedamist õnnestunuks. Vastasel korral aga mitte. (Bass 1997)

Nii müük kui pragmaatiline eestvedamine toimub vahetuse kaudu. Näiteks pragmaatiline eestvedamine toimub tasu ja töösoorituse vahetusprotsessi läbi. Vastastikune protsess on aga edukam ja tõhusam, kui liider on ka ümberkujundava stiiliga. (Bass 1997)

Dubinsky *et al.* (1995) uuringu kohaselt on ümberkujundava (karismaatilise, inspireeriva, intellektuaalselt stimuleeriva ja individuaalse lähenemisega) stiiliga müügijuhtide alluvad pühendunumad ja rahulolevamad kui pragmaatilist eestvedamist kasutanud juhtidel.

Eestvedamisstiilid mõjutavad müügiinimeste tegevust, tulemusi (näiteks läbimüük või tööga rahulolu, töölt lahkumist ning töösooritust). Järgnevas tabelis 3 on esitatud kokkuvõtte Bassi eestvedamisstiilidest ning selle paralleelidest müügitöö kontekstiga:

Tabel 3. Ülevaade Bassi eestvedamisstiilidest

	Eestvedamisstiil	Eestvedamuslik käitumisviis	Müügitöö kontekst
Ümberkujundav eestvedamisstiil	Idealiseeritud käitumise ja tunnuste mõju (karisma)	Juhil on järgijate austus ja usaldus; järgijad tahavad liidriga samastuda; liider näitab sihikindlust ja veendumust; jagab järgijatega visiooni ning missioonitunnet; uuenduslikud lahendused probleemide lahendamisel	Kasvatab klientides ja kolleegides usaldust; selgitab kliendi, kolleegi ja ülemuse vajadused; pakub uuenduslikke lahendusi

	Eestvedamisstiil	Eestvedamuslik käitumisviis	Müügitöö kontekst
	Inspireeriv motiveerimine (karisma)	Juht suurendab töötajate optimismi ning entusiasmi; juht räägib sõnaosavalt ja enesekindlalt; väljendab olulisi eesmärke lihtsalt viisil	Räägib klientide, kolleegide ja ülemustega veenvalt ja sõnaosavalt
	Intellektuaalne stimuleerimine	Juht julgustab probleemide lahendamisel uusi vaatenurki kasutama; tähtsustab loovust ja intelligentsust; paneb järgijad kriitilise pilguga võimalusi, võimeid ning strateegiaid hindama	Kasutab klientide, kolleegide ja ülemuste poolehoidu saamiseks tootealaseid teadmisi ja igapäevaseid kontakte; on uutele ideedele ja lahendustele avatud.
	Individuaalne lähenemine	Juht läheneb igale töötajale personaalselt; paneb iga töötaja olulisena ja hinnatuna tundma; juhendab iga töötajat vastavalt tema isiklikule arengule	Juhendab kliente ja kolleege; aitab klientidel otsuseni jõuda; jagab kolleegide ja ülemusega olulist turuinfot
Pragmaatiline eestvedamisstiil	Süsteemne tasustamine	Juht edastab selged ootused tööle; vastava tööülesande täitmisele järgneb kiitus, palgatõus, boonused või tasu.	Läbirääkimised klientidega näiteks müügi vastastikust kasulikkusest
	Aktiivne juhtimine erandi kaudu	Juht on keskendunud vigade vältimisele; sekkub vea leidmisel	Sekkub, kui soovimatud kõrvalkalded ilmnevad
<i>Laissez-faire</i>	Passiivne juhtimine erandi kaudu	Juht sekkub vaid juhul, kui nõudeid ei järgita või kui midagi läheb valesti	Sekkub vaid juhul, kui midagi juba katki on. Tellimuse võtjad ja varude täiendajad
	<i>Laissez-faire</i>	Eestvedamine puudub; juht on loobunud vastutusest, otsustusvõimetus; soovimatus seisukohti võtta; vähene osalus	Väldib klientidega suhtlemist või kliendi soove. Näitab kliendi vastu hoolimatust

Allikas: Autori koostatud Bass (1997) põhjal

Nii müümine kui eestvedamine kujutavad endast mõjutamise eri vorme. Ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisega on võimalik müügi tõhusust suurendada. Ümberkujundava eestvedamise kohaselt on müük tulemuslik, kui müügiinimesed on nii emotsionaalselt kui intellektuaalselt meeldivad ning arvestavad klientide vajadustega. Pragmaatilise eestvedamise kohaselt on müügiinimesed tulemuslikud, kui neil on selge ettekujutus, kuidas nende pingutus kliendile kasu toob. (Bass 1997)

Ümberkujundava eestvedamise mõjuna teevad järgijad suuremaid jõupingutusi, et saavutada paremaid tulemusi suurema rahuloluga. *Dubinsky et al.* (1995) uuringutulemused näitavad, et pragmaatilise eestvedamise puhul võib süsteemne tasustamine olla peaaegu sama tõhus kui ümberkujundava eestvedamise mis tahes vorm. Seevastu erandi kaudu juhtimine on vähemtõhusam kui süsteemne tasustamine või ümberkujundava eestvedamise stiilid. Sellest hoolimata on aktiivne juhtimine erandi kaudu eriti oluline müügivaldkonna organisatsioonides, kus juhendajad kohtuvad alluvatega väga harva. (Bass 1997)

Paljudes varasemates uuringutes on leitud, et müügijuhid kasutavad pragmaatilist eestvedamist (Bass 1985: 35). Teisisõnu antakse müügiinimestele märku nende oodatavatest tegevustest – kuidas teatud tegevustega toime tulla ning kuidas õnnestunud sooritus võib viia tunnustuseni. Müügiinimeste tasustamine ja visioon, motivatsioon ning nende tulemuste kontrollimine tuginevad seega suuresti pragmaatilisele eestvedamisele. (Dubinsky *et al.* 1995)

Uuringu tulemustena on müügiinimesed oma töö suhtes positiivsema suhtumisega, suurema pühendumuse ja paranenud tulemustega, kui müügijuhid selgitavad müügiinimestele nende ülesannete olulisust, kohustuste täideviimist ning seda, kuidas eduka soorituse puhul nende vajadused rahuldatud on. (Dubinsky *et al.* 1995) Kuna müügiinimesed töötavad tavaliselt üksi, on nad teistest organisatsiooniliikmetest eraldatud. Niisiis on müügijuhid ainsad, kellega kokku puututakse. Seega on müügijuhtide käitumine (eestvedamine) väga oluline. Tagamaks müügiinimeste motiveerituse, produktiivsuse ning parima soorituse, on paljudes organisatsioonides müügijuhi kohustusteks anda müügiinimestele nõu ja strateegiaid, pakkuda talle tuge ning edastada visioon. (Riley 2006: 3)

2. MÜÜGIJUHTIDE EESTVEDAMISE PARANDAMINE ETTEVÖTTES X

2.1 Ettevõtte ülevaade ja uuringu metoodika

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks on rahvusvahelisse korporatsiooni kuuluva ettevõtte müügijuhid. Vaatlusalune ettevõtte tegutseb toiduainetetööstuse kondiitritööstuse harus. Ettevõtte lähim tootmisüksus asub Poolas, seega tegutseb ettevõtte Baltikumi üksus ainult müügivaldkonnaga ning seda jaemüügi harus. Ettevõtte Baltikumi tegevjuhi soovil viiakse uuring läbi anonüümselt ehk firma nime avalikustamata. Seda eelkõige seetõttu, et avaldatav info on konfidentsiaalne ning võib kahjustada konkurentsi.

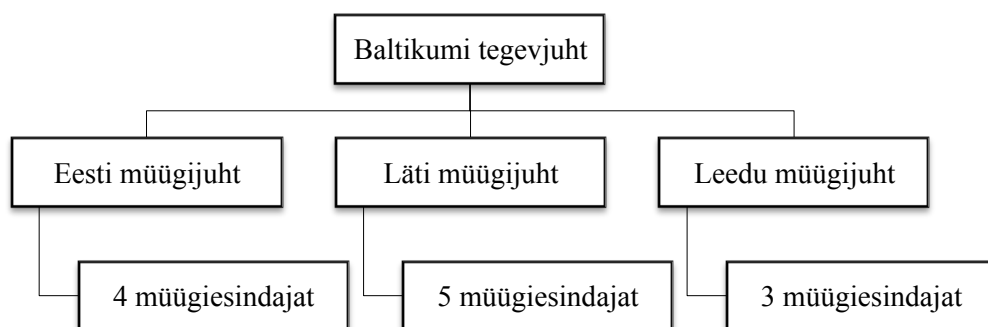
Käesoleva töö empiiriliseks uurimisprobleemiks on teha ettepanekuid, kuidas parandada regionaalsete müügijuhtide eestvedamist. Selle tarbeks kasutatakse empiirilise analüüsi meetodina juhtumiuuringut. Juhtumiuuring (ing. *case study*) võimaldab juhtumit analüüsida tervikuna, arvestades nähtust grupi, protsessi, probleemi, sündmuse või tegevuse kontekstis (Yin 2003: 13-22). Konkreetsemalt on antud uuringus tegu üksikjuhtumiga (ing. *single case*), seega ei saa tulemustest mingeid suuremaid üldistusi teha. Juhtumiuuringu kriitikana on välja toodud selle subjektiivsust, vähest üldistamist, ajamahukust ning vähest korratavuse kriteeriumit. Juhtumiuuring eeldab konkreetse objekti põhjalikku tundmist ja konteksti valdamist. Autor on bakalaureusetöö empiirilises osas kasutanud kvalitatiivseid andmekogumismeetodeid, et objekti kohta sügavad teadmised saada ning põhjalik analüüs teha.

Vaatlusaluses ettevõttes töötas 2014. aastal 34 inimest, sealhulgas 14 müügiesindajat (täidetud kohtadega Eestis 4, Lätis 6, Leedus 4) ja kolm müügijuhti; Baltikumi võtmeklientide müügijuht ja kolm võtmeklientide müügijuhti; kategooriaekspert; turundusjuht ja turundusspetsialist; finantsjuht, finantsanalüütik, kaks raamatupidajat, analüütik, klienditeeninduse spetsialist ja personaliosakonna spetsialist. Mõned töötajad tegelevad mitme valdkonnaga, näiteks Eesti, Läti ja Leedu müügijuhid on

müügiesindajate otsesed ülemused, kuid tegelevad ka toodete tarnimise eest hoolitsemise ja väiksemate klientide haldamisega.

Intervjuude uurimisobjektid ehk piirkonna müügijuhid on meesterahvad. Eesti müügijuhi vanus on 42 aastat, Leedu müügijuhil 47 aastat ja Läti müügijuhil 29 aastat. Kuigi kõikidel müügijuhtidel on varasem juhtimiskogemus, pole neil varem vahetuid alluvaid olnud. Eesti ja Leedu müügijuhid asusid antud positsiooni 2014. aasta aprillis ning Läti müügijuht 2014. aasta septembris. Seega on Eesti ja Leedu müügijuhi tööstaaž üks aasta ja Läti müügijuhi tööstaaž 7 kuud.

Antud uuringu valimisse kuuluvad Eesti, Läti ja Leedu müügijuhid, müügiesindajad ja Baltikumi tegevjuht. Joonisel on kujutatud valimi struktuur:

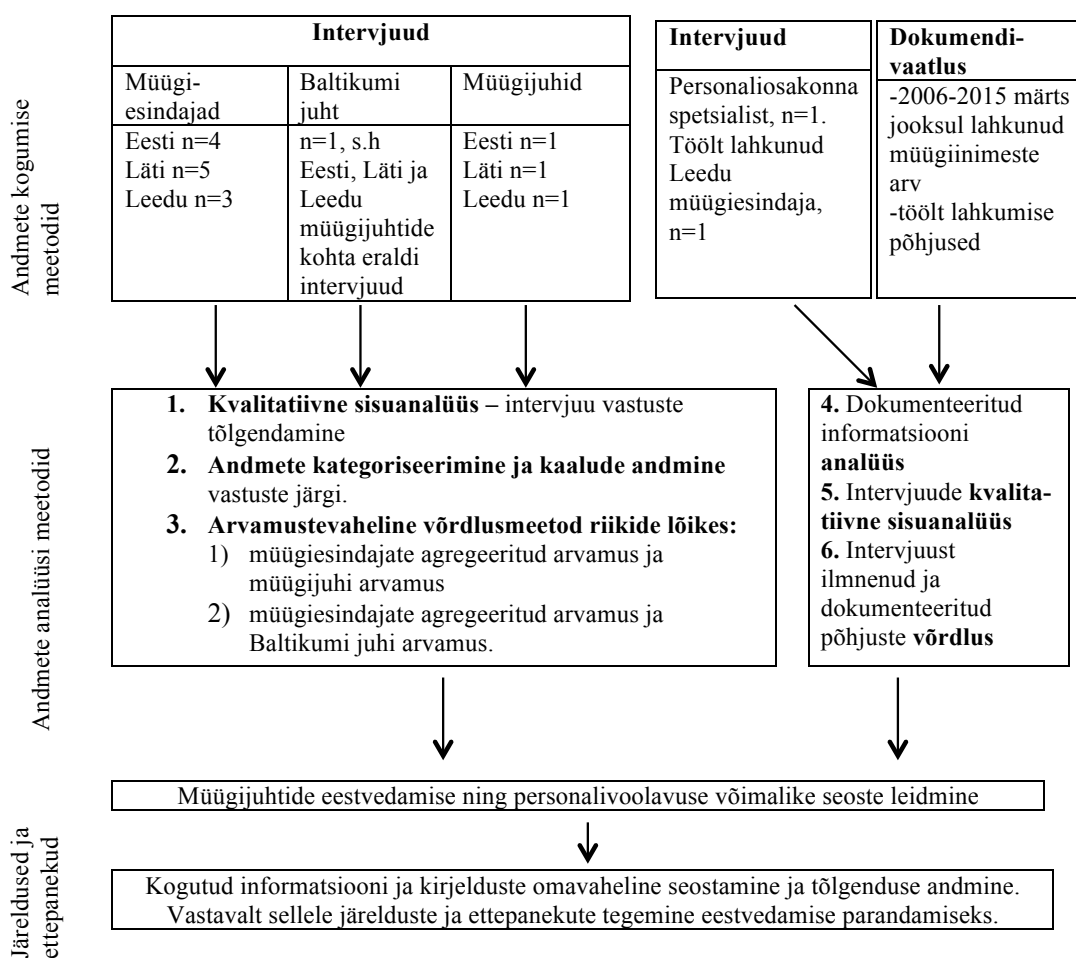


Joonis 1. Valimi struktuur. Allikas: (autori koostatud).

Valimisse ei arvatud kahte müügiesindajat, kuna nad olid intervjuude toimumise ajal vaid alla kuu ametis olnud. Nende vastused oleksid võinud tulemusi mõjutada ning seetõttu otsustas autor nad valimist kõrvale jätta. Antud bakalaureusetöö koguvalim on seega 16. Neist 12 on müügiesindajad (s.h Eestist 4, Lätist 5 ja Leedust 3), üks Baltikumi tegevjuht ja Eesti, Läti ja Leedu müügijuhid. Vastamise osalusmäär oli 100%. Intervjuud toimusid läbi Skype'i videokõne perioodil 27.03.15 kuni 12.04.15. Müügiesindajatest olid 9 mehed (75%) ja 3 naised (25%), keskmise tööstaažiga 9,8 aastat, seejuures pikim 20 aastat ja lühim 9 kuud.

Käesolev bakalaureusetöö on empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatud kvalitatiivset uurimismetoodikat. Seda eelkõige ettevõtte väikese valimi tõttu. Töö empiirilises osas

kasutab autor probleemi lahendamiseks kahte erinevat meetodit: intervjuusid ja dokumendivaatlust. Yin (2003: 89-90) peab juhtumiuuringutes intervjuusid üheks olulisemaks andmete kogumise meetodiks. Seda eelkõige selle tõttu, et lahtised küsimused võimaldavad intervjuueeritavalt küsida andmeid nii konkreetsete sündmuste kui ka nende isikliku arvamuse kohta. Küsimustikud seda ei võimalda, sest need on struktureeritud ning enamasti kindlate vastusevariantidega. Joonisel 2 on toodud töös kasutatud andmete kogumise ja analüüsimise meetodid:



Joonis 2. Andmete kogumise ja analüüsimise meetodid. Allikas: (autori koostatud).

Andmete kogumise meetodid jagunesid laias laastus kolmeks: intervjuud müügijuhtide kohta, intervjuud töölt lahkumise põhjuste kohta ning dokumendivaatlus. Kuna antud töö valim on väike, ei saa müügijuhtide eestvedamisstiilide määratlemiseks B. Bassi ja B. Avolio *MLQ* küsimustikku otseselt kasutada. Seega koostas autor ümberkujundava,

pragmaatilise ning *laissez-faire* eestvedamise põhitunnuste põhjal poolstruktureeritud intervjuud.

Nii müügiesindajate, müügijuhtide kui Baltikumi tegevjuhiga tehtud intervjuud jagunevad teemade kaupa kolmeks. Esimese grupi küsimused käsitlevad ümberkujundava eestvedamise nelja faktorit: idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimuleerimine ja individuaalne lähenemine. Teise grupi küsimused käsitlevad pragmaatilise eestvedamise faktoreid: süsteemne tasustamine ja erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm. Kolmanda grupi küsimused käsitlevad *laissez-faire* ehk minnalaskva eestvedamise komponente: erandi kaudu juhtimise passiivne vorm ja *laissez-faire* stiili. Intervjuu käigus iseloomustasid müügijuhti nii nende alluvad müügiesindajad, nende otsene ülemus (tegevjuht) kui ka müügijuhid ise. Kõikides intervjuudes oli kokku 20 küsimust. Detailne intervjuu struktuur müügiesindajatele on toodud lisas 1, müügijuhile lisas 2 ja Baltikumi juhile lisas 3. Autori koostatud intervjuu küsimused käsitlevad kõiki seitset faktorit ehk nelja ümberkujundavat, kaht pragmaatilist ja *laissez-faire* eestvedamist. Intervjuud viidi läbi märtsis ja aprillis 2015 ning need toimusid kas eesti, inglise või vene keeles. Intervjuude kestvuseks oli 30-90 minutit. Nende käigus saadud andmete dokumenteerimiseks kasutati helisalvestust ja dokumenteerimislehti. Intervjuudest on kasutatud ainult tööd puudutavad andmed.

Dokumendivaatluses kasutati personaliosakonna halduses olevaid konfidentsiaalseid dokumente perioodil 2006-2015 märts lahkunud inimeste isikuandmete ning lahkumise põhjustega. Vajalikud dokumendid statistika ning lahkumise põhjustega sai autor ettevõtte Baltikumi tegevjuhilt ja personaliosakonna spetsialistilt. Autor sai nõusoleku nende dokumentide käsitlemiseks ettevõtte Baltikumi tegevjuhilt ning personaliosakonna spetsialistilt. Leiti järgmised andmed: sugu, tööstaaž, ametikoht (valimi iseloomustus) ning lahkumise põhjus. Neid andmeid ei saa aga otseselt müügijuhtide eestvedamisega seostada, kuna müügijuhid alustasid tööd 2014. aasta kevadel.

Kolmanda andmekogumise meetodina intervjueeris autor ettevõtte personaliosakonna spetsialisti ning üht Leedu müügiesindajat, et uurida müügiesindajate töölt lahkumise põhjuseid. Personaliosakonna spetsialistilt küsitleti perioodil 2012-2015 märts lahkunud inimeste põhjuseid. Seda seetõttu, et personaliosakonna spetsialist asus tööle 2012.

aastal, mistõttu puudub tal eelnevalt lahkunud inimeste kohta täpne teave. Lisaks sellele intervjueris autor ka äsja töölt lahkunud müügiesindajat, kes põhjendas, miks ta töölt lahkus. Antud töö käigus tehtud intervjuud ja dokumendivaatlus leidsid aset 2015. aasta märtsis ja aprillis.

Andmeanalüüsi esimeses etapis toimus intervjuudest saadud andmete läbikuulamine ja intervjuudele kirjaliku kuju andmine. Andmete kogumisele järgnes sisuanalüüs ehk intervjuude vastuste tõlgendamine ning vastuste kategoriseerimine ehk jaotamine Bassi ja Avolio seitsme faktori vahel. Kuigi poolstruktureeritud intervjuus kaeti kõik ettenähtud teemad, oli üks ajamahukamaid etappe andmete analüüsimisel intervjuu käigus saadud vastuste kategoriseerimine Bassi ja Avolio seitsme faktori vahel. Seda just seetõttu, et kuigi intervjuul oli teatav struktuur ning kõik teemad said kaetud, küsitles autor intervjueritavaid vastavalt teema üleskerkimisele. Lisaks sellele võimaldas poolstruktureeritud intervjuu vastuseid üle küsida ja täpsustada. Pärast andmete kategoriseerimist tehti müügiesindajate vastuste põhjal teatud kokkuvõtted. Sarnase sisu, mõtte ja vastuste põhjal väljendab töö autor tunnused protsentuaalselt (ehk mitu vastajat koguarvust nii arvasid). Lisaks sellele järjestas autor tunnused osakaalude (protsentide) põhjal, et lihtsustada kokkuvõtete tegemist. Järgmises analüüsietapis andis autor nii müügiesindajate agregeeritud arvamuse, müügijuhtide endi arvamuse kui Baltikumi juhi arvamuse põhjal faktoritele erinevad kaalud: nõrk, keskmine ja tugev. Autor arvestas lisaks vastustele intervjueritavate hääletooni, sõnastust, kehahoiakut ning vastuse võimalikku vasturääkivust. Autor pidas faktori mõju nõrgaks, kui intervjuudest ilmnenu vastused ei kattunud konkreetse eestvedamusliku faktori olemusega. Autor pidas faktori mõju keskmiseks, kui vastustes olid teatavad sarnasused faktori olemusega, kuid mitte ülekaalukalt. Lisaks sellele loeti müügiesindajate agregeeritud arvamuse põhjal faktori tugevust keskmiseks, kui vähemalt pool vastanutest müügijuhti just faktorile omasel viisil kirjeldasid. Autor pidas faktori mõju tugevaks, kui intervjueritavate vastused olid sarnased, neis ei esinenud vastuolulisi arvamusi ning need kattusid eestvedamusliku faktori olemusega. Pärast andmete kategoriseerimist ja neile kaalude andmist võrdles autor müügijuhi enda, müügiesindajate ja Baltikumi tegevjuhi arvamust. Arvamustevahelise võrdlusmeetodiga pööratakse tähelepanu:

1. Müügiesindajate ja müügijuhi arvamuste erinevustele,
2. Müügiesindajate ja Baltikumi juhi arvamuste erinevusele.

Arvamustevahelise võrdluse kaudu võtab autor kokku erinevad nägemused müügijuhi eestvedamuslikust käitumisest. Autor võtab arvesse vastajate võimalikud ala- ja ülehindamised. Lisaks sellele on teada, et Baltikumi juht puutub müügijuhtidega vähem kokku kui müügiesindajad, kuna suhtlus käib enamasti läbi meilide. Seetõttu on põhjust arvata, et müügiesindajate suhe oma otsese ülemuse ehk müügijuhiga on lähedasem (ning kokkupuude suurem) kui Baltikumi tegevjuhil. Seetõttu lähtub autor müügiesindajate arvamusest määravamalt kui Baltikumi juhi arvamusest. Sellele tuginedes võib müügijuht alluvate silmis müügijuht olla paremate omadustega kui Baltikumi juhi arvates. Pärast kokkuvõtvat arvamustevahelist analüüsi antakse nii Eesti, Läti kui Leedu müügijuhi igale eestvedamuslikule faktorile kaal: nõrk, keskmine tugev. Selle käigus selgub, milliseid eestvedamise stiile on müügijuhtidel edaspidi vaja arendada.

Järgnevalt viidi läbi dokumenteeritud informatsiooni analüüs ja intervjuude kvalitatiivne sisuanalüüs. Autor pööras tähelepanu intervjuust ilmnenuks ja dokumenteeritud põhjuste sarnasustele ja erinevustele. Neist ilmnenuks asjad iseloomustavad nii organisatsiooni ennast kui ka võimalikke müügiesindajate töölt lahkumise ja müügijuhtide eestvedamisega seotud põhjuseid. Lisaks sellele arvutati personali puudutava informatsiooni põhjal välja erinevad näitajad: ettevõtte töötajate arvu muutus, töötajate lahkumismäär ning müügiesindajate lahkumise põhjused. Töötajate lahkumist vaadeldi nii suhtelisel kui absoluutsel skaalal piirkondade lõikes. See tähendab, et suhtelisel skaalal arvutati müügiesindaja lahkumismäär ühe ametikoha kohta. See annab meile võimaluse näha, kus on personalivoolavus kõige suurem.

Võrdlusmeetod on aluseks ka järeltõlge ja ettepanekute väljatöötamisel, kus omavahel võrreldakse müügijuhtide eestvedamuslikke käitumisi personaliosakonnast saadud informatsiooniga. Ilmnevad müügijuhtide nõrgad ja tugevad küljed, mille põhjal tehakse ettepanekud müügijuhi eestvedamise parandamiseks. Lisaks sellele pakutakse välja soovitusi, kuidas vähendada antud ettevõttes müügiesindajate kaadrivoolavust. Intervjuudest ja dokumendivaatlusest ilmnenuks informatsioon täiendab üksteist ning neid kasutatakse järeltõlge ja parandusettepanekute väljatöötamisel.

2.2 Müügijuhtide eestvedamisstiilide analüüs ettevõttes X

Empiirilise osa käigus selgitatakse välja Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtide eestvedamisstiilid. See selgub läbi arvamustevahelise võrdluse, mida antud alapeatükis käsitletakse. Lisaks sellele käsitletakse ettevõtte kaadrivoolavuse statistikat ja inimeste lahkumise põhjuseid. Nende põhjal tehakse kokkuvõttes järeldused ning soovitused müügijuhtide eestvedamise parandamiseks.

Autori koostatud intervjuude põhjal analüüsib autor Eesti, Läti ja Leedu müügijuhi eestvedamisstiile läbi Bassi ja Avolio seitsme faktori. Kuigi intervjuudes eristas autor nii erandi kaudu juhtimise passiivset ja aktiivset vormi, kasutab autor andmetes ainult erandi kaudu juhtimise vormi kokkuvõtetult. Autor koostas kokkuvõtvad hinnangud nii müügiesindajate, müügijuhtide endi kui nende otsese ülemuse arvamuste põhjal tabelitena. Tasub märkida, et kuna Eestis, Lätis ja Leedus on erinev arv müügiesindajaid, on autor igale väljatoodud märksõnadele protsentuaalse vastamismäära andnud. Neid kokkuvõtvaid hinnanguid Eesti müügijuhi kohta saab vaadata lisas 4, Läti müügijuhi kohta tehtud kokkuvõtvaid hinnanguid lisas 5 ja Leedu müügijuhi kohta tehtud kokkuvõtvaid hinnanguid lisas 6. Kõik intervjuude käigus kogutud andmed leiame lisast 7, kus on toodud kõikide Eesti, Läti ja Leedu müügiesindajate, müügijuhtide ja Baltikumi tegevjuhi vastused. Järgnev tabel 5 iseloomustab Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtidele tehtud kokkuvõtvaid hinnanguid. See tabel koostati intervjuudest saadud vastuste põhjal. Sõltuvalt müügiesindajate hinnangust on faktori tugevus jagatud kolmeks: nõrgaks, keskmiseks ja tugevaks.

Tabel 5. Kokkuvõttev hinnang Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtide kohta.

	Eestvedamise stiil	Eesti			Läti			Leedu		
		Müügi- esindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügi- esindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügi- esindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
1. Ümberkujundav eestvedamine	1.1. Idealiseeritud mõju	Keskmine	Nõrk	Nõrk	Tugev	Keskmine	Tugev	Nõrk	Keskmine	Nõrk
	1.2. Inspireeriv motiveerimine	Keskmine	Keskmine	Nõrk	Keskmine	Keskmine	Keskmine	Nõrk	Keskmine	Nõrk
	1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	Keskmine	Tugev	Keskmine	Keskmine	Tugev	Tugev	Nõrk	Keskmine	Keskmine
	1.4. Individuaalne lähenemine	Nõrk	Keskmine	Nõrk	Keskmine	Keskmine	Keskmine	Nõrk	Tugev	Nõrk
2. Pragmaatiline eestvedamine	2.1. Süsteemne tasustamine	Tugev	Tugev	Keskmine	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Keskmine
	2.2. Erandi kaudu juhtimine	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev	Tugev
3. Passiivne eestvedamine	3.1. <i>Laissez-faire</i> ehk minnalaskev	Nõrk	Nõrk	Nõrk	Nõrk	Keskmine	Nõrk	Keskmine	Keskmine	Nõrk

Skaala: nõrk, keskmine ja tugev.

Allikas: (autori koostatud)

Nagu ka tabelist 5 näha, tajuvad müügijuhid oma käitumist teistmoodi kui müügiesindajad või Baltikumi tegevjuht. Samuti selgus müügiesindajate arvamusi analüüsides, et ka müügiesindajad tajuvad müügijuhti erinevalt. Ühelt poolt võib põhjuseks olla erinev kokkupuude müügijuhiga. Nimelt töötavad osa müügiesindajatest kontoriga samas linnas (Tallinnas, Riias ja Vilniuses) ning suure tõenäosusega puutuvad seetõttu ka müügijuhtidega erineval määral kokku. Teisalt töötavad enamus müügiesindajatest teistes piirkondades. Intervjuudest selgus, et nii Eestis, Lätis kui Leedus saadakse vaid kord kvartalis kokku, mis võib ka põhjustada erinevat eestvedamuslikku tunnetust. Niisiis erinesid riikide lõikes müügiesindajate arvamused üpris drastiliselt. Näiteks Eestis tõi Tallinna piirkonnas töötav müügiesindaja välja, et müügijuhi rahulolu väljendub tema kehakeeles, naeratuses ja silmsides. Seevastu Tallinnast kaugemas piirkonnas töötav müügiesindaja tajub müügijuhi rahulolu kiituse või hea sõna näol.

Eesti müügijuht kasutab müügiesindajate hinnangul eelkõige pragmaatilist eestvedamist. Ümberkujundava eestvedamise faktoreid tajuvad müügiesindajad keskmiselt, kui mitte nõrgalt. Müügiesindajate arvamus kattub suuresti müügijuhi endaga, kes näeb end samuti kasutamast eelkõige pragmaatilist eestvedamist. Sarnast arvamust oma ka Baltikumi tegevjuht, kelle hinnangul kasutab Eesti müügijuht pragmaatilist eestvedamist. Seejuures on aga oluline märkida, et Baltikumi tegevjuht tajub Eesti müügijuhi ümberkujundavat eestvedamisstiili nõrgemalt kui müügijuht või müügiesindajad ise. Üheks põhjuseks võib olla müügiesindajate teatav reserveeritus hinnangute andmisel. Autor tajus intervjuusid tehes mõnikord ebakindlaid või üksteises vastuolevaid vastuseid. Seetõttu arvestas autor hinnangute andmisel mitte ainult ühe konkreetse faktorile antud hinnangut, vaid ka teistest vastustest ilmnenu asju, mis hilisemas andmete töötlemise etapis teise faktorisse liigitusid. Lisaks ümberkujundavale ja pragmaatilisele eestvedamisele uuriti ka minnalaskvat ehk *laissez-faire* eestvedamist, mida nii müügiesindajate, müügijuhi kui Baltikumi tegevjuhi sõnul Eesti müügijuht ei kasuta.

Läti müügijuht kasutab müügiesindajate hinnangul enim pragmaatilist eestvedamist. Siinjuures tuleb välja tuua, et Läti müügiesindajad on kõrge tööstaažiga (keskmine üle 10 aasta) ning nende müügijuht vaid seitsmekuuse staažiga. Seetõttu tundus, et osa

müügiesindajatest polnud oma vastustes kuigi kindlad või ei osanud vastata. Müügijuhi enda arvates kasutab ta enim nii ümberkujundavat kui pragmaatilist eestvedamist. Samamoodi tajus Läti müügijuhti ka Baltikumi tegevjuht, kelle arvates kasutab Läti müügijuht Eesti ja Leedu müügijuhiga võrreldes rohkem ümberkujundavat eestvedamist. Seda eelkõige oma karismaatilisema iseloomu tõttu. Oluline on ka märkida, et Läti müügijuht tajus end minnalaskvat stiili kasutamast. Seda eelkõige eelmainitud põhjuse tõttu – Läti müügiesindajate tööstaaž on päris korralik ning müügijuht usub, et igaühel neist on oma viis asju teha. Seetõttu annab ta neile ka rohkem otsustamisõigust.

Leedu müügijuht kasutab müügiesindajate hinnangul kõige enam pragmaatilist eestvedamist. Leedu müügiesindajate hinnang oma müügijuhi ümberkujundavale eestvedamisele oli vaieldamatult madalaim. Müügiesindajad ei pea Leedu müügijuhti karismaatiliseks ega inspireerivaks. Samuti toodi välja minnalaskva eestvedamise kasutamine. Osa müügijuhtidest põhjendas seda vastutuse võtmise vältimise või vastustega viivitamisega. Samuti toodi välja, et müügijuht sekkub vaid tema otseste klientide puhul. Natuke sarnaselt tajub end ka Leedu müügijuht ise, kuid võrreldes müügiesindajatega peab ta ennast ka ümberkujundava eestvedamisstiili kasutajaks. Samuti tunnistas müügijuht, et ei sekku müügiesindajate töösse, vaid laseb neil ise probleemidele lahendusi leida. Baltikumi juhi arvamus kattus suuresti müügiesindajate omaga, kuid selle vahega, et Baltikumi juht arvab Leedu müügiesindajat minnalaskvat eestvedamist mitte kasutavat.

Järgnev tabel 6 näitab kokkuvõtvalt Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtide eestvedamuslike komponentide tugevust:

Tabel 6. Eesti, Läti ja Leedu müügijuhi eestvedamuslike stiilide ja komponentide kokkuvõte.

	Komponent	Eesti müügijuht	Läti müügijuht	Leedu müügijuht
1. Ümberkujundav eestvedamine	1.1. Idealiseeritud mõju	Keskmine	Tugev	Nõrk
	1.2. Inspireeriv motiveerimine	Keskmine	Keskmine	Nõrk
	1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	Keskmine	Keskmine	Nõrk
	1.4. Individuaalne lähenemine	Nõrk	Keskmine	Nõrk
2. Pragmaatiline eestvedamine	2.1. Süsteemne tasustamine	Tugev	Tugev	Tugev
	2.2 Erandi kaudu juhtimine	Tugev	Tugev	Tugev
3. Passiivne eestvedamine	3.1. <i>Laissez-faire</i> ehk minnalaskev	Nõrk	Nõrk	Keskmine

Skaala: nõrk, keskmine, tugev.

Allikas: (autori koostatud).

Nagu tabelist 6 näha, kasutavad nii Eesti, Läti kui Leedu müügijuhid eelkõige pragmaatilist eestvedamist. See tähendab, et nad on kõikidele oma alluvatele selgeks teinud, mida neilt oodatakse ning mis vastutasuks antakse. See kattub juba varem teoreetilises osas käsitletud teooriaga, mille põhjal kasutab enamik müügijuhtidest pragmaatilist eestvedamist. Seevastu ümberkujundav eestvedamine on nii Eesti kui Läti müügijuhil kõrgem kui Leedu müügijuhil.

Samas esines ka Eesti ja Läti müügijuhil iseenda ülehindamist, kuid seda üksikute komponentide näol. Näiteks intellektuaalse stimuleerimise komponendi näol arvavad kõik müügijuhid end rohkem väljakutseid ja arendavaid tegevusi välja pakkuvat kui müügiesindajad ise. Lisaks sellele paistab välja, et kõik Baltikumi piirkondlikud müügijuhid pigem ei kasuta individuaalset lähenemist. Ka siin esineb Eesti ja Leedu müügijuhi iseenda ülehindamist. Ümberkujundavast eestvedamisest on aga just intellektuaalse stimuleerimise ja individuaalse lähenemise komponendid need, mis keskenduvad alluvate arendamisele. Seega saaks müügijuhtide eestvedamist parandada just nende kahe faktori näol. See tähendab müügiesindajatele arendavate tegevuste

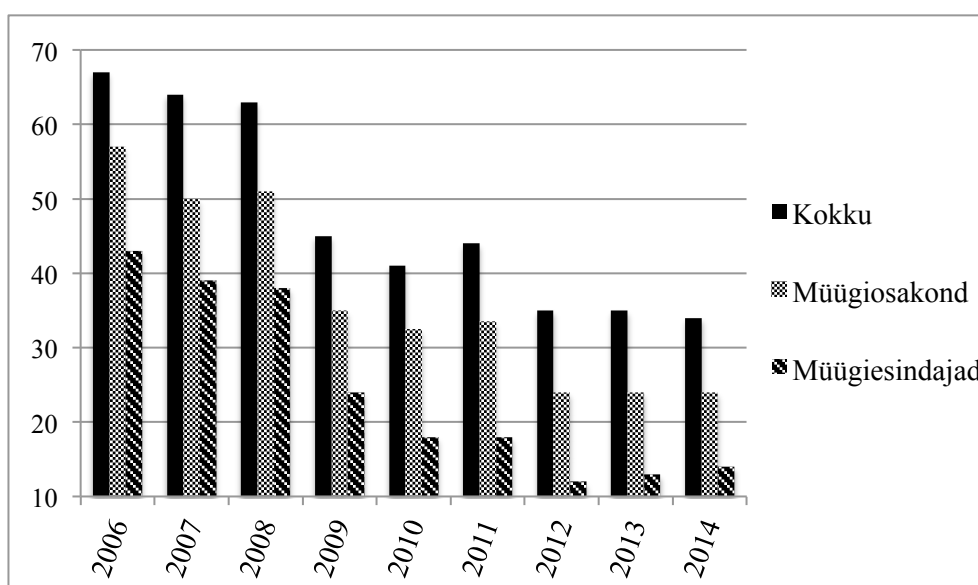
leidmist, müügijuhtide ja müügiesindajate koolitamist ning müügiesindajate individuaalsete arenemis- ja saavutusvajaduste arvestamist.

Autor leiab, et müügijuhtide õige enesehinnang aitaks eestvedamist ja teiste mõjutamist parandada. Oluline on, et müügijuht ei ala- ega ülehindaks ennast. Näiteks selgus uuringus teatav tendents: Leedu müügijuht ülehindab ennast ning kasutab minnalaskvat eestvedamist. Seevastu Eesti ja Läti müügijuhid ei ülehinda ennast ning neil ei ilmnunud minnalaskva eestvedamise kasutamist. Seega võib ülehindamine teatud määral ümberkujundavat eestvedamist vähendada. Kui müügijuhtidel on enda kohta õige hinnang, oskaksid nad arendamist vajavatele kohtadele ka tähelepanu pöörata ning neid rakendada. Lisaks sellele võib Leedu müügijuhi puhul täheldada nõrka ümberkujundava eestvedamise kasutamist. Seega on oht, et kõikide ümberkujundava eestvedamise faktorite nõrk mõju võib viia passiivse eestvedamise kasutamiseni.

Intervjuudest ilmses ka, et Baltikumi müügijuht peab Eesti ja Leedu müügiesindajat võrdlemisi sarnaseks. Samuti tuleb välja tuua, et Baltikumi juht tajub nii Eesti, Läti kui Leedu müügijuhte sarnast pragmaatilist eestvedamist kasutavat. Seda arvatavasti seetõttu, et intervjuu käigus pidas Baltikumi tegevjuht müügijuhtide ameti puhul väga oluliseks tehnilisi oskusi. See jäi silma ka müügiesindajatega tehtud intervjuudest, kus müügijuhti peeti kompetentseks, kuid ettevõtte visiooni lühiajaliseks või muutlikuks. Nii müügijuhid kui Baltikumi tegevjuht leidsid, et kõige suuremat rõhku panevad müügijuhid just tehnilistele küsimustele ja lahendustele. Baltikumi juhi silmis on karismaatilisus ning visiooni edasiandmine eelkõige ettevõtte juhtkonna roll. Samas tõi Baltikumi tegevjuht välja, et kogu Balti riikide meeskond kohtub vaid kord aastas, mistõttu ei pruugi kõik töötajad motiveeritud või inspireeritud olla. Seega lisaks müügiesindajate arendamisele võib müügijuhtide eestvedamist parandada ka läbi inspireeriva motiveerimise, mis seoks ettevõtte eesmärgid ja visioonid töötajate isiklike ja grupi eesmärkidega. Sellise komponendiga juhi alluvad on tööle äärmiselt pühendunud ja nende efektiivsus on kõrge.

Lisaks müügijuhtide eestvedamisstiilidele analüüsib autor müügiesindajate kaadrivoolavust ning nende võimalikku seost piirkondlike müügijuhtide eestvedamisega. Oluline on mainida, et ettevõttes on aastatel 2006, 2010, 2012 ja 2014 toimunud struktuurimuudatused, mille tagajärjel on töötajate arv vähenenud 67-lt 34-le

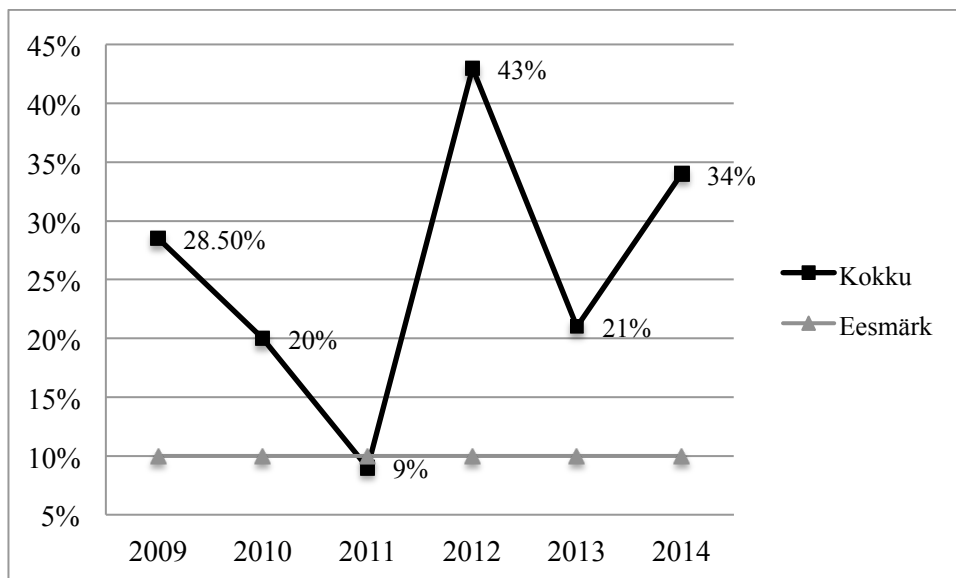
inimesele. Seejuures puudus veel 2006. aastal ettevõttes personali- ja organisatsiooni eest vastutav isik. Ettevõtte reeglistik nägi toona ette saja inimese allumist ühele personaliga tegelevale inimesele. Kuna 2006. aastal töötas ettevõttes 67 inimest, puudus Baltikumil personaliga tegelev inimene. Sellega tegeles kaudselt Skandinaavia personaliosakonna juht. Jooniselt 3 näeb töötajate arvu muutust ettevõttes perioodil 2006-2014. Jooniselt tuleb selgelt välja, et kõige rohkem on vähenenud müügiesindajate arv (43-lt 14-le). Seda eelkõige muutunud tööiseloому tõttu.



Joonis 3. Ettevõtte töötajate arvu muutus perioodil 2006-2014. Allikas: (autori koostatud).

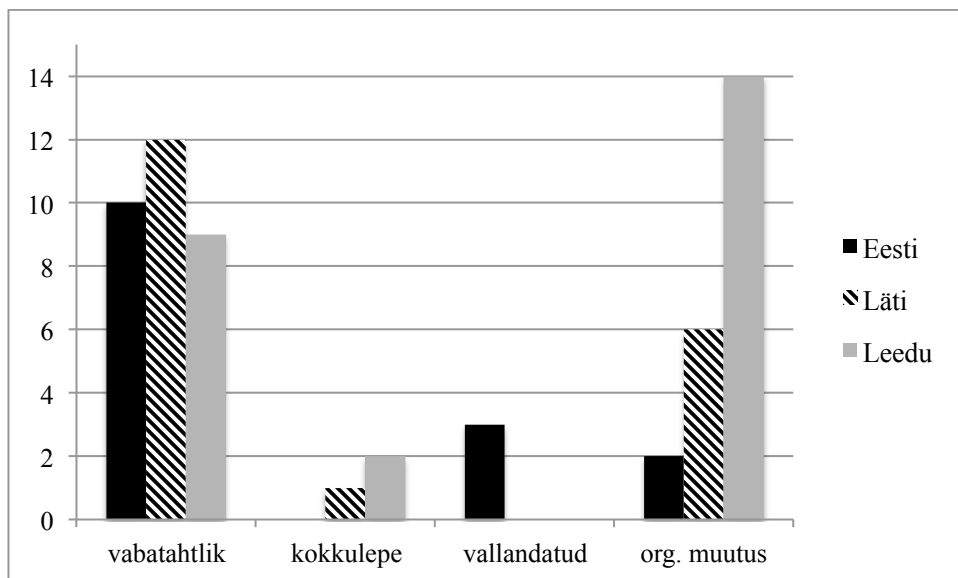
Jooniselt on aga näha, et müügiesindajate arv oli suurim 2006. aastal ning pärast seda aasta-aastalt vähenenud. Ühe põhjusena võib tuua juba eelmainitud organisatsioonilisi muudatusi, teisena inimeste vabatahtlikult töölt lahkumist. Kõige vähem müügiesindajaid (12) töötas ettevõttes 2012. aastal. Ettevõtte struktuur näeb hõivatud ametikohtade puhul tööl 17 müügiesindajat. Seejuures võib ka välja tuua, et ettevõttega on viimase 12 kuu jooksul liitunud 8 inimest, kellest 3 on müügiesindajad.

Lisaks on oluline välja tuua statistika inimeste lahkumismäärast. Nimelt on ettevõtte eesmärk vähendada inimeste töölt lahkumise määra alla 10% töötajatest. Joonisel 4 on kujutatud inimeste töölt lahkumise määra perioodil 2009-2014. See määr kujutab endast nii koondamistega kui ka vabatahtlikult töölt lahkunud inimesi.



Joonis 4. Töötajate lahkumismäär ettevõttes perioodil 2009-2014. Allikas: (autori koostatud)

Jooniselt 4 on selgelt näha inimeste lahkumismäära suurt kõikumist 2011. aastal 9%-lt kuni 2012. aastal 43%-ni. Seega on ettevõtte viimase kuue aasta jooksul vaid ühel aastal oma kaadrivoolavusega püstitatud eesmärki, kus inimeste lahkumismäär on alla 10%, täitnud. Ülejäänud puhkudel erineb see lausa neljakordselt. Seejuures huvitab meid antud töö raames müügiesindajate kaadrivoolavus. Antud ettevõtte müügijuhid on oma positsioonil vaid aasta olnud, seega ei saa töötajate lahkumismäära otseselt seostada müügijuhtide eestvedamisstiiliga. Küll aga on see määr oluline kirjeldamaks organisatsiooni üldisemalt. Perioodil 2006-2015 märts lahkus ettevõttest vabatahtlikult 31 müügiesindajat (Eestist 10, Lätist 12 ja Leedust 9) ja ühise kokkuleppe tagajärjel 3 müügiesindajat. Lisaks sellele vallandati antud ajavahemikus kolm müügiesindajat (kõik Eestist) ja organisatoorse muudatuste tagajärjel koondati 22 müügiesindajat (Eestist 2, Lätist 6 ja Leedust 14). Jooniselt 5 on näha ettevõttest lahkunud müügiesindajate lahkumise põhjuseid Eesti, Läti ja Leedu lõikes:



Joonis 5. Müügiesindajate ettevõttest lahkumise põhjused perioodil 2006-2015 märts. Allikas: (autori koostatud)

Jooniselt 5 on selgelt näha, et kokkuvõtvalt on ettevõttest müügiesindajaid vabatahtlikult rohkem lahkunud kui organisatoorse muudatuse tagajärjel. Samuti ilmneb, et kuigi Lätis on absoluutarvuna kõige rohkem müügiesindajaid vabatahtlikult lahkunud, siis suhteliselt mitte: Lätis on üks ametikoht täitmata ja 2,4 lahkujat ühe koha kohta. Leedus on üks ametikoht täitmata ning 3 lahkujat ühe kohta. Eestis on suhteline lahkujate arv 2,5 ühe koha kohta. Seega paistab Leedu lahkujate suhtelise arvu kohalt halvemini silma kui Eesti ja Läti, kus lahkujate arv on ühe ametikoha kohta väiksem. Kuigi neid andmeid ei saa otseselt konkreetse müügijuhiga seostada, saab neid seostada piirkondadega. Kuigi Eestis ja Lätis on ka personalivoolavus probleemiks, pole need nii kriitilised kui Leedu näitajad. Seega peaksime tähelepanu pöörama Leedu (ja ka Eesti ja Läti) müügijuhi ümberkujundava eestvedamise parandamisele. Seda näiteks Leedu müügijuhi puhul *laissez-faire* eestvedamise vähendamisega. Lisaks sellele peavad nii Eesti, Läti kui Leedu müügijuhid tähelepanu pöörama oma alluvate arendamisele.

Seejuures ilmnes, et vabatahtlikult lahkunud müügiesindajate keskmine vanus oli Eestis 33,5 eluaastat, Lätis 37,6 eluaastat ja Leedus 34 eluaastat. Samuti selgus, et Läti müügiesindajate tööstaaži mediaan oli lahkumise hetkel 1 aasta ja 3 kuud (sealjuures kõige lühemalt töötanud 6 kuud ja pikimalt 4 aastat ja 11 kuud). Eesti müügiesindajate tööstaaži mediaan oli lahkumise hetkel 3 aastat ja 1 kuu (lühim 2 kuud ja pikim 5 ja

pool aastat). Leedus oli mediaan 2 aastat ja 2 kuud (lühim 6 kuud ja pikim 5 aastat ja 8 kuud).

Personaliosakonna spetsialistiga toimunud struktureerimata intervjuu käigus küsitles autor, mis põhjustel lahkusid müügiesindajad perioodil 2013-2015 märts. Seda just sel perioodil, kuna personaliosakonna spetsialist asus tööle 2012. aasta lõpus. Intervjuu käigust selgus, et inimeste töölt lahkumise põhjuseid ei dokumenteerita. Küll on aga grupeeritud töölt lahkunud inimesed neljaks: vabatahtlikult lahkunud, kokkuleppel lahkunud, vallandatud ja organisatsioonilise muutuse tagajärjel koondatud inimesed. Seega ei saa dokumentide põhjal öelda, kas müügiesindajate lahkumise põhjused olid seotud tema otsese ülemuse eestvedamuslike käitumustega või mitte. Samas oskas personaliosakonna spetsialist vastuseid anda viie müügiesindaja kohta, kes sel perioodil olid lahkunud. Lahkumise põhjusteks olid enamasti uue töökoha leidmine. Eraldi võib välja võib tuua kahe müügiesindaja lahkumise põhjused, milleks oli ettevõtte põhimõte, mille järgi peab töötaja oma ametikohal vähemalt 2 või 3 aastat töötama, enne, kui tal tekiks võimalus järgmisele positsioonile saada. Lisaks personaliosakonna spetsialistile õnnestus autoril intervjuuerida ka üht Leedu müügiesindajat, kes otsustas oma ametipositsioonilt lahkuda. Tema tõi lahkumise põhjusena välja vähesese arenemisvõimaluse ning karjäärivõimaluste piiratuse. Seega toetavad nii Leedu müügiesindaja kui personaliosakonna spetsialist oma vastustega eelnevalt käsitletud müügijuhtide eestvedamise stiile, mille järgi oli nii Eesti, Läti kui Leedu vaja arendada eelkõige ümberkujundava eestvedamise inimest arendavaid komponente.

Kuigi ettevõttes kasutatakse personaalset arengukava (*Personal Development Plan*), mida ka peaaegu kõik müügiesindajad, müügijuhid ning Baltikumi tegevjuht välja tõid, julgusid osa müügiesindajatest tunnistada, et see neid ei arenda. Seega võib arvata, et tegu on formaalse instrumendiga. Autor usub, et see instrument ei täida oma eesmärki, kuna inimesed ei saa piisavalt arendavaid tegevusi. Näiteks tõi üks müügiesindaja välja, et mõned eesmärgid tunduvad väga ebareaalsed. Seega ei näe müügiesindaja, et need eesmärgid oleksid saavutatavad ning ei seo end nendega emotsionaalselt. Niisiis tuleks numbriliste eesmärkide seadmisel kaasata ka müügiesindajad. Sellisel juhul oleksid eesmärgid läbiräägitud ning mõtestatud – müügiesindajad saaks aru nende tähendusest ja olulisusest ning nad tunneksid end kaasatult. Autor leiab, et see instrument tuleks

edasise uurimisega üle vaadata ning analüüsida, kas seda instrumenti kasutatakse valesti või puudub tal tegelik otstarve.

Töö käigus selgus, et vaatlusaluses ettevõttes lähenetakse müügiesindajatele enamasti läbi pragmaatilise eestvedamise. Seda eelkõige müügijuhtide tööiseloому tõttu, mis on suuresti tehnilist laadi. Andmete kogumise ja analüüsi käigus selgus, et müügiesindajate töö pole oma iseloomult väga väljakutsuv. Müügijuhtide eestvedamise parandamiseks pakub töö autor välja võimalikke lahendusi:

1. Müügiesindajatega ühiste eesmärkide püstitamine
2. Müügiesindajatega karjäärivõimaluste arutamine ja ettevõtte visiooni jagamine
3. Väljakutsuvate tööülesannete pakkumine, näiteks müügiesindajale rohkem vastutust andes
4. Müügijuhtide eestvedamisalane koolitamine, kus müügijuhid saaksid õige hinnangu enda kasutatavate stiilide kohta
5. Müügiesindajate töö vastu huvi tundmise suurendamine

Samuti leiab autor, et lisaks müügijuhtidele saab eestvedamist parendada ka personaliosakond ning tegevjuht:

6. Müügiesindajate töölt lahkumise põhjuste dokumenteerimine, et tulevikus oleks võimalik ennetada inimeste töölt lahkumist
7. Personaalse arengukava ümberhindamine ning selle efektiivsuse väljaselgitamine

Autor ei nõustu teoorias käsitletud J. M. Burnsi arvamusega, mille põhjal on ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine teineteist välistavad. Autor usub B. Bassi ja B. Avolio seisukohta, mille põhjal võivad need teineteist hoopis täiendada ja paralleelselt toimida. Seega tuleks lisaks müügieesmärkide rõhutamisele tähelepanu pöörata ka müügiesindajate arendamisele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö ”Müügijuhtide eestvedamine rahvusvahelise korporatsiooni näitel” esimeses peatükis anti ülevaade erinevatest eestvedamise teooriatest. Sealhulgas selgus erinevate eestvedamisteooriate paljusid ja mitmekesisust. Seetõttu pidi autor tegema valiku müügivaldkonnale sobivaima teooria kasuks, milleks osutus ümberkujundav, pragmaatiline ja *laissez-faire* ehk minnalaskev eestvedamisstiil.

Ümberkujundava eestvedamise eesmärk on muuta inimese mõtlemist, avardada nende teadmisi ja arusaamu ning täpsustada eesmärke. Ümberkujundava eestvedamisstiili neli komponenti on idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, individualiseeritud lähenemine ja intellektuaalne stimuleerimine. Pragmaatiline eestvedamine on liidri ja järgija vaheline suhe, kus mõlemad tegutsevad enda huvide nimel. Pragmaatilise eestvedamise komponentideks on süsteemne tasustamine ja erandi kaudu juhtimine. *Laissez-faire* eestvedamist on defineeritud ka kui eestvedamise puudumist. See tähendab, et liider väldib mis tahes meetmete rakendamist. Sellise eestvedamisstiili komponentideks on passiivne juhtimine erandi kaudu ja *laissez-faire*. Ümberkujundava eestvedamise kaks esimest tulenevad liidri omadustest. Teised kaks komponenti on aga inimese arengut soosivad eestvedamised. Kuna varasemates teooriates pole sellist lähenemist olnud, valis autor just Bassi ja Avolio väljatöötatud teooria.

Eestvedamisstiilid mõjutavad müügiinimeste tegevust ning tulemusi. Teooria põhjal selgus, et ümberkujundava stiiliga müügijuhtide alluvad on pühendunumad ja rahulolevamad kui pragmaatilist eestvedamist kasutanud juhtidel. Paljud varasemad uuringud on aga leidnud, et müügijuhid kasutavad pragmaatilist eestvedamist. See tähendab, et müügiinimestele antakse küll märku nende oodatavatest tulemustest, kuid tähelepanuta jääb alluvate arendamine ja neile individuaalne lähenemine.

Töö empiirilises osas viidi läbi analüüs, mille käigus uuriti Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtide eestvedamise parandamise võimalusi. Eestvedamist uuriti Bassi ja Avolio mitmefaktorilise eestvedamisstiilide küsimustiku põhjal koostatud poolstruktureeritud

intervjuu ning dokumendianalüüsiga. Töö tulemuste põhjal selgus, et nii Eesti, Läti kui Leedu müügijuhid kasutavad peamiselt pragmaatilist eestvedamist. Kõikidele müügiesindajatele oli väga selge, mis põhimõtete kohaselt neid tasustatakse ning premeeritakse. Samas ei kasuta kõik piirkondlikud müügijuhid ümberkujundavat eestvedamist, kuigi seda peetakse müügitöö puhul väga oluliseks. Kuigi Eesti ja Läti müügijuhid *laissez-faire* ehk minnalaskvat eestvedamist ei kasutanud, paistis selle mõningase kasutamisega silma Leedu müügijuht. Nagu teoorias väljatoodud, pole ükski eestvedamise stiil kõiki tingimusi arvesse võttes ainuõige. Seega võiksid kõik müügijuhid lisaks pragmaatilisele eestvedamisele kasutada ümberkujundava eestvedamise komponente. Seda eelkõige tähelepanu pööramisega töötajaid arendavatele komponentidele ehk intellektuaalsele stimuleerimisele ja individuaalsele lähenemisele. Sarnased järeldused võib teha ka dokumendivaatluse ning personaliosakonna spetsialisti ja töölt lahkunud Leedu müügiesindaja intervjuudest. Nimelt on välja toodud inimeste lahkumise põhjusena vähest perspektiivikust karjääri mõttes ning väheseid tööalaseid väljakutseid.

Lisaks eelmainitule võiks tähelepanu pöörata ettevõtte müügijuhtide töö iseloomule. Nii müügijuhid kui Baltikumi tegevjuht leidsid, et kõige suuremat rõhku panevad müügiesindajad just tehnilistele küsimustele ja lahendustele. Seda oli aru saada ka müügiesindajate vastuste põhjal, sest nad pidasid oma müügijuhti kompetentseks, kuid ettevõtte visiooni lühiajaliseks või muutlikuks. Seega võib lisaks müügiesindajate arendamisele müügijuhtide eestvedamist parandada ka läbi inspireeriva motiveerimise, mis seoks ettevõtte eesmärgid ja visioonid töötajate isiklike ja grupi eesmärkidega. Sellise komponendiga juhi alluvad on tööle äärmiselt pühendunud ja nende efektiivsus on kõrge.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Bass, B. M., Avolio, B. J.** Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, SAGE Publications, 1994, 238 p.
2. **Bass, B. M.** Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press, 1990, pp. 19-20.
3. **Bass, B. M.** Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, 1985, Vol. 13, Issue 3, pp. 26-40.
4. **Bass, B. M.** Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1997, Vol. 17, No. 3, pp. 19-28
5. **Bass, B. M.** Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, pp. 9-32.
6. **Bass, B., Bass, R.** The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 4th edition. Free Press, Simon & Schuster, Inc. p 1465
7. **Bolden, R.** What is Leadership? Leadership South West Research Report 1, 2004, 36 p.
8. **Brown, S. P., Cron, W. L., Slocum Jr., J. W.** Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study. Journal of Marketing, 1997, Vol. 61, Issue 1, pp 39-50.
9. **Burns, J. M.** Leadership. New York: Harper & Row, 1978, p. 19.
10. **Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., Spangler, W. D.** Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15, Issue 2, 1995, pp 17-31
11. **Hersey, P., Blanchard, K.** 1988. Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988, p. 86.
12. **House, R. J., Aditya, R. N.** The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, Vol. 23, Issue 3, pp 409-473

13. **Kotter, J. P.** A Force for Change: How Leadership Differs From Management. New York: Free Press, 1990, 192 p.
14. **Kotter, J. P.** A Force for Change: How Leadership Differs From Management. New York: Free press, 1990, 192 p.
15. **Krüger, C.** Different Angles on Transformational Leadership: Its Antecedents, Relatives, and Consequences in Self and Other Perception. TU Dortmund University, Faculty of Business, Economics and Social Sciences, 2012, 165 p. (doktoriprojekt)
16. **McCloskey, M. W.** What is transformational leadership [http://people.bethel.edu/~pferris/otcommon/transformationalleadership.pdf]. p. 2. 07.02.15
17. **Muenjohn, N.** Transformational Leadership: A New Force in Leadership Research, 2010
18. **Parry, K.W., Bryman, A.** Leadership in Organizations. The SAGE Handbook of Organization Studies, Second Ed. SAGE Publications Ltd, 2006, pp 447-468
19. Riik otsib juhte, "usujuhte" – Postimees *online*, 30.10.14, [http://arvamus.postimees.ee/2973005/riik-otsib-juhte-usujuhte] 08.02.15
20. **Riley, D. N.** The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intentions. Nova Southeastern university, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, 2006, 188p. (doktoriprojekt)
21. **Rost, J. C.** Leadership for the Twenty-First Century. Praeger, 1993, p. 102
22. **Schneider, B.** Interactional psychology and organizational behavior. Research Report Series, Research Report No. 82-1, 1982, 53 p.
23. **Siimon, A., Türk, K.** Juhtimine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2003, 299 lk.
24. **Stogdill, R. M.** Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin, 1950, vol. 47, p. 3.
25. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001, lk 19-20.
26. **Türk, K.** Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 1999, 301 lk.
27. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage, 2003, p. 179.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu müügiesindajale eesti keeles.

Intervjuu küsimused müügiesindajale

Tööstaaž ja vanus?

Eestvedamise stiil	Küsimused
1. Ümberkujundava eestvedamise stiilid	1. Milliste omadussõnadega kirjeldate oma ülemust kui juhti/liidrit?
1.1. Idealiseeritud mõju	2. Kui karismaatiline ta on?
	3. Millega on ta Teile eeskujuks?
	4. Üks töösituatsioon: kuidas lahendaks ta juhtumi, kus mingi klient ootab teatavaid kingitusi (rahaline hüvitis müügi pealt vm)??
1.2. Inspireeriv motiveerimine	5. Kui sõna- ja kõneosav ta on?
	6. Kas ta jagab oma visiooni teistega? Kuidas ta räägib tulevikust?
	7. Millega ja kuidas ta Teid innustab – palun kirjeldage neid asju lähemalt.
1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	8. Kuidas ta Teid toetab uusi lahendusi leidma ja neid proovima?
	9. Missuguseid väljakutseid ja arendavaid tegevusi ta Teile annab?
	10. Missugune (kasulik ja konstruktiivne?) on tema antav tagasiside? Miks?
1.4. Individuaalne lähenemine	11. Kas ta mõistab, et Teil on erinevad saavutus- ja arenemisvajadused? Mille põhjal seda ütlete?
	12. Kuidas ta neid arvesse võtab ja neid saavutada aitab?
2. Pragmaatilised eestvedamise stiili	13. Kuidas väljendub tema rahulolu, kui tegutsete vastavalt tema ootustele?
2.1. Süsteemne tasustamine	14. Kuidas ta Teid eesmärgi saavutamise puhul tasustab? (palk, preemia, hea sõna või muu?)
2.2. Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	15. Kuidas ta juhib Teie tähelepanu kõrvalekalumistele, vigadele ja positiivsetele saavutustele?
	16. Missugust tagasisidet ta läbi kontrolliraportite (<i>store checki</i>) annab? Kas tema arvates on hästi tehtud asjad loomulikud ja iseenesest mõistetavad?
3. Passiivsed eestvedamise stiilid	17. Millisel juhul aitab ta Teil probleemi kerkides selle ära lahendada?
3.1. Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm	18. Millal peab ta sekkumist vajalikuks?
3.2. <i>Laissez-faire</i>	19. Kas ta on oma alluvatele alati kättesaadav ja vastab nende küsimustele kohe?
	20. Mis olukordades laseb tal Teil otsuseid ise langetada?

Lisa 2. Intervjuu müügijuhile eesti keeles

Intervjuu küsimused müügijuhile

Tööstaaž? Kui kaua oled ülemusena töötanud? Vanus?

Eestvedamise stiil	Küsimused
1. Ümberkujundava eestvedamise stiilid	1. Milliste omadussõnadega kirjeldate iseennast kui juhti/liidrit?
1.1. Idealiseeritud mõju	2. Kui karismaatiline Te olete? 3. Millega olete teistele eeskujuks? 4. Üks töösituatsioon: kuidas lahendaksite juhtumi, kus mingi klient ootab teatavaid kingitusi (rahaline hüvitis müügi pealt vm)?
1.2. Inspireeriv motiveerimine	5. Kui sõna- ja kõneosav Te olete? 6. Kas Te jagate oma visiooni teistega? Kuidas räägite tulevikust? 7. Millega ja kuidas Te oma töötajaid innustate – palun kirjeldage neid asju lähemalt.
1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	8. Kuidas toetate oma alluvaid uusi lahendusi leidma ja neid proovima? 9. Missuguseid väljakutseid ja arendavaid tegevusi oma alluvatele annate? 10. Kas Teie antav tagasiside on konstruktiivne ja kasulik? Miks?
1.4. Individuaalne lähenemine	11. Kas Teie alluvatel on erinevad saavutus- ja arenemisvajadused? Mille põhjal seda ütlete? 12. Kuidas Te neid arvesse võtate ja neid saavutada aitate? Kas tunnete nende vajaduste vastu huvi?
2. Pragmaatilisest eestvedamise stiili	13. Kuidas väljendub Teie rahulolu, kui töötaja tegutseb vastavalt teie ootustele?
2.1. Süsteemne tasustamine	14. Kuidas tasustate töötajat eesmärgi saavutamise puhul? (palk, preemia, hea sõna või muu?)
2.2. Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	15. Kuidas juhite alluvate tähelepanu nende kõrvalekaldumistele, vigadele ja positiivsetele saavutustele? 16. Missugust tagasisidet annate läbi kontrolliraportite (<i>store checki</i>)? Kas Teie arvates on hästi tehtud asjad loomulikud ja iseenesest mõistetavad?
3. Passiivsed eestvedamise stiilid	17. Millisel juhul aitate alluval probleemi kerkides selle ära lahendada? 18. Millal peate sekkumist vajalikuks?
3.1. Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm	
3.2. <i>Laissez-faire</i>	19. Kas olete oma alluvatele alati kättesaadav ning vastate nende küsimustele kohe? 20. Millal lasete alluval ise otsuseid langetada?

Lisa 3. Intervjuu Baltikumi tegevjuhile müügijuhtide kohta inglise keeles

Intervjuu Baltikumi tegevjuhile Eesti, Läti ja Leedu müügijuhtide kohta

Tööstaaž? Vanus?

Eestvedamise stiil	Küsimused
1. Ümberkujundava eestvedamise stiilid	1. How would you characterize him as a manager?
1.1. Idealiseeritud mõju	2. How charismatic he is?
	3. What do you admire the most in him?
	4. One situation: how would he act if one client (Maxima or a manager of a small shop) is waiting for some gifts (money based on the sales or something else)?
1.2. Inspireeriv motiveerimine	5. How well does he speak? Does his speech catch your attention?
	6. Does he spread his vision with his followers (or with you)? How does he speak about future?
	7. How does he inspire others? Please explain.
1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	8. How does he encourage sales representatives on trying new ways and solutions?
	9. Which new learning opportunities has he created for them?
	10. Is his feedback to sales representatives constructive and useful? Why?
1.4. Individuaalne lähenemine	11. Does he recognize sales representatives different needs for achievement and growth? Please explain.
	12. How does he support them in reaching those different needs?
2. Pragmaatilised eestvedamise stiili	13. How does he reward sales representatives when they achieve a goal?
2.1. Süsteemne tasustamine	14. How does he express his satisfaction with the sales representatives work?
2.2. Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	15. How does he lead sales representatives attention to his/her failures, mistakes and success?
	16. Which feedback does he give with the store checks? Do you think that if someone performs well, it is obvious (a standard) for him? In other words, is it something that is expected?
3. Passiivsed eestvedamise stiilid	17. How does he act when problems arise?
3.1. Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm	18. When does he interfere?
3.2. <i>Laissez-faire</i>	19. When there is something urgent, can people always reach him or he's busy?
	20. When does he let sales representatives to decide?

Lisa 4. Kokkuvõttev hinnang Eesti müügijuhi kohta

Eestvedamise stiil	Müügiesindajad (ME)	Müügijuht (MJ)	Baltikumi juht (BJ)
1. Ümberkujundav eestvedamine	Abivalmis (75%), usaldusväärne (75%), töökas (50%), keskmiselt karismaatiline (50%), sõbralik (25%), täpne e. detailides kinni (25%), meeldiv (25%), kohusetundlik (25%), otsekohene (25%), väga karismaatiline (25%).	Enesekriitiline, introvert, tegutseja, pole karismaatiline. Tagasihoidlik, kohusetundlik, nõuandja, kogemustega.	Kõrgete tehniliste oskustega, vastutustundlik, pragmaatiline, introvert, mitte väga karismaatiline, loominguline tehnilistes küsimustes.
1.1. Idealiseeritud mõju			
1.2. Inspireeriv motiveerimine	Piisavalt kõneosav, tuleb toime (100%). Kiitus innustab (100%). Peab end ise innustama (50%). Räägib tulevikust positiivselt (25%). Visioon muutlik (25%). Jagab visiooni (25%), vahel jagab visiooni (25%), pigem ei jaga visiooni (25%). Innustavad arenguvestlus (25%), koolitused (25%).	Ei ole kõneosav, visioon sõltub aastaesmärkidest ja arengueesmärkidest. Jagab visiooni Eesti tasandil. Suuremat jagavad kõrgemad ülemused. Innustab läbi iseenda töökuse ning koolituste.	Räägib rahulikult ja lihtsalt, hea terava huumorimeelega, tagasihoidlik kõneleja, jagab üks ühele häid asju. Pole kõige kõneosavam. Ei jaga visiooni, keskendub igapäevastele probleemidele. Inspireerib funktsionaalsete oskustega.
1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	Tagasiside kasulik ja konstruktiivne (75%). Laseb ümber teha või parandada (75%). Tagasiside on toetav (50%). Annab rohkem kohustusi juurde (50%). Esitab ideid (25%). Aastane eesmärk arendab (25%).	Julgustab. Innusab kolleegidelt nõu küsima või koos töötama. Väljakutseteks aastaesmärgid. Tagasiside konstruktiivne ja kasulik. Rohkem tagasisidet noortele töötajatele kui vanadele.	Üritab individuaalselt lähedena, julgustab keeli õppima. Räägib nooremate ja vanemate müügiesindajatega erinevalt. Otsene ja kasulik tagasiside, kriitiline tagasiside.
1.4. Individuaalne lähenemine	Pole kindel, kas teab kõikide erinevaid saavutus- ja arenemisvajadusi (75%). Areneda peab ise tahtma ja rääkima (75%). Pakub arendavaid tegevusi (50%). Sõber (25%). Mõistab nõrkusi ja tugevusi (25%). Aitab nii palju, kui ta võimuses (25%).	Kõikidel on erinevad saavutus- ja arenemisvajadused. Kui vähem töötanud, on rohkem arengu- võimalusi. Austab otsust, kui töötajal pole ambitsiooni – hindab ta hästitehtud tööd. Arutab edasisi võimalusi. Arengueesmärgid = PDP.	Märkab erinevaid vajadusi. Arvatavasti mitte täielikult. Võib kaitsta oma töökohta – ei julgusta ME kiireks arenguks. Pragmaatiline. ME võimalusi limiteeriv.
2. Pragmaatiline eestvedamine	Kiitab, kui näeb tehtud tööd (100%). Tasub hea sõnaga (100%). Preemia kord aastas (75%). Rahulik, mitte väga ekspressiivne (50%). Niisama ei kiida (25%). Rahulolu väljendub naeratuse, silmside või kehahoiakuga (25%).	Teeb selgeks, mida ootab. Hea töö puhul ütleb läbi meili või kõne. Väikesed võistlused ja auhinnad. Raske hinnata, kui ME pilti ei saada. Igapäevaselt iseeneestmõistetavaid ei kiida. ME hinnatakse eesmärgi täitmise põhjal preemia ja palgatõusuga.	Otsene ja personaalne tagasiside. Jagab pilte heast tööst. Tunnustab 1:1-le vestluses ja hindamises. Introvert. Loodetavasti väljendab rahulolu otseselt ja kohapeal. Mainib, kui töö korralikult tehtud. Jälgib, kuidas töötab ja annab siis tagasisidet.
2.1. Süsteemne tasustamine			
2.2. Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	Ütleb vead otse välja (100%). Hästi tehtud asjad on loomulikud ja iseeneestmõistetavad (100%). Tagasiside kontrollraportis väga detailne (75%). Kui midagi hästi, mainib ära (50%). Arutame, mida võiks paremini teha. Reageerib kiiresti, kui midagi valesti (25%). Kontrollib läbi süsteemi eelnevaid tööpäevi. (25%)	Ütleb, kui midagi on hästi, viga või võiks teistmoodi olla. Hästitehtud asjad on loomulikud. Pigem leiab asju, mis võiks teistmoodi olla. Ka hästitehtud toob välja. <i>Store check</i> – õpetus, mis peaks järgmine kord teistmoodi olema. Kui midagi väga hästi, ei jää see märkimata. Kõik korras – “ok”. Kiitab, kui ME on endast 120% (mitte 100%) andnud.	Kui midagi valesti, räägib sellest otse. Hästi – samuti. Kõrged ootused, standardid. Positiivne pole alati esiletoodud. Üle keskmise sooritus tunnustatud ja tulemus vastavalt premeeritud. Ootuste vastav tulemus (hinne 3) on aastakokkuvõtetes kõige levinum. Ei kiida väga lihtsalt.
3. Passiivne eestvedamine	Aitab alati, kui abi küsin või hakkama ei saa (100%). Mingi lahenduse peab kõigepealt ise leidma (100%). Vajadusel sekkub (100%).	Aitab, kui probleem on. Sekkub, kui keegi räägib või ise märkab. Pooltel juhtudel saab teada, kui ME ise räägivad.	Väga toetav, kui näeb (<i>store checkiga</i>), et abi vajatakse ja ei saa iseseisvalt hakkama. Risk: ei märka, kui keegi abi vajab.
3.1. Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm			
3.2. <i>Laissez-faire</i> ehk minnalaskev	Helistab tagasi, kui ei saa vastata (100%). Laseb mul otsustada enda töö piires (100%). Paljud asjad on kontori tasemel ära otsustatud (50%).	Alati helistan tagasi, kui momendil vastata ei saa.	Alati kättesaadav. Kui otsusega ei kaasne finantsilisi investeeringuid (peale displei) ja kui näeb, et ME on piisava iseseisvusega, laseb tal otsuseid langetada.

Märkus: vastanud müügiesindajate osakaal (%)

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 5. Kokkuvõttev hinnang Läti müügijuhi kohta

Festvedamise stiil	Müügiesindajad (ME)	Müügijuht (MJ)	Baltikumi juht (BJ)
1. Ümberkujundav eestvedamine	Hea ülemus (60%). Rahulik (60%). Karismaatiline (40%). Sihikindel (20%). Professinaalne (20%). Hea tahtlik (20%). Meeldiv vestluskaaslane (20%). Usaldusväärne (20%). Tolerantne (20%). Noor (20%). Hea eeskugu (20%). Töönarkomaan (20%).	Situatiivse eestvedamise kasutaja. Meeldib ülesandeid delegeerida. Pole väga kontrolliv ja juhtiv. Eeldab, et inimesed teavad, mida nad teevad ja ka vastutavad oma töö eest. Mõningane karisma. Pühendumus ja töönarkomaan. Kõrged standardid.	Näeb asju laiemas perspektiivis, esimest korda liider. Uudishimulik ja enesearengule keskendunud. Vastutustundlik ja tulemustele orienteeritud. Väga detailidele orienteeritud. Ekstravert, karismaatiline (hinne 3,5). Valmis teistelt abi küsima.
1.1. Idealiseeritud mõju			
1.2. Inspireeriv motiveerimine	Räägib selgelt ja arusaadavalt (60%), tulevikust positiivselt (40%), rahulikult (40%). Jagab oma visiooni (40%). Keskmise oskus motiveerida (40%). Keskmise kõneosavusega (40%). Ei jaga oma visiooni (40%). Tahab, et rohkem pingutaksime (40%). Väga tähelepanelik, vastab otse küsimustele (20%). Motiveerib oma eeskujuga (20%). Hea motiveerija (20%). Julgustab karjääri tegema (20%).	Kõneosavus üle keskmise. Kaldumus liiga pikki lauseid kasutada või teemast kõrvale kalduma. Rahuldav kõneleja. Ei armasta avalikult rääkida. Üritab visiooni edasi anda. Tahab õppida inimesi inspireerima. Üritab eeskujuks olla ja firma printsiipe kasutada.	Keskmise kõneosavusega, aga piisav, et publikut kõita. Keskmise visionäär. Pragmaatiline. Arutleb asjade üle seal, kus ta pole vastusega rahul. Räägime tulevikust. Huvitatud karjäärist väljaspool Baltikumi. Moderaator.
1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	PDP (100%). Organiseerib arendavaid tegevusi (60%). Julgustab uusi lahendusi proovima (60%). Tagasiside aus (60%), konstruktiivne (60%) ja kasulik (40%). Ei vaja toetust (20%). Väljakutseid ja arendavaid tegevusi võiks rohkem olla (20%).	Julgustab. Inimestel oma viis asjade tegemiseks. Väljakutsed – PDP. Kokku leppinud, kus inimesed areneda tahavad. Aitab inimesi selles protsessis. Tagasiside on alati tehtud tööle kasulik ja konstruktiivne. Organiseerib väikeseid võistluseid.	Laiendab inimeste intellektuaalset võimet. ME väljuvad oma mugavustsoonist jagades oma oskusi töökaaslastega (<i>igäihei on lisatähtsanne juba eelmisest müügijuhist</i>). Otsene ja kasulik tagasiside.
1.4. Individuaalne lähenemine	PDP – üheaastane plaan (80%). Näeb, et mul on erinevaid saavutus- ja arenemisvajadused (40%). Aitab mind oma võimaluste piires (40%). Aitab, kui mul on küsimusi (20%). Jagab oma kogemusi (20%). Teab minu tugevusi ja nõrkusi (20%). Arenemisvõimalusi vähe (20%).	Üritab aru saada ME erinevatest vajadustest, peab seda veel arendama. Üritab toetada ja motiveerida. Julgustab oma enesekindlusega ka teisi.	Loodab, et märkab erinevaid vajadusi. Arvatavasti mitte täielikult. Pragmaatiline. Arendab võimalusi, kuidas ME areneda saaksid.
2. Pragmaatiline eestvedamine	Tasu töö eest on preemia (80%). Hea sõna (80%). Foto põhjal hindab ja annab tagasisidet, mis võiks teistmoodi olla (40%). Personaalne kiitus hea töö puhul (40%). Ütleb “aitäh!” (40%). Saab väikse auhinna (20%). Hoiab mu töö silma peal (20%). Aitab kõhkluste korral (20%).	Tasustatakse läbi aastase töö hindamise. Paneb isiklikele eesmärkidele suurt rõhku. Rahaline tasu. Lepivad ootustes esialgu kokku. Rõõmustab, kui keegi on head tööd teinud. “Aitäh!”, “hea töö!”. Silmapaistvaid töid jagab teistega. Kiitus peab olema teenitud.	Otsene ja personaalne tagasiside ja komplimentid. Jagab pilte heast tööst. Tunnustab 1:1-le vestluses ja hindamises. Ekstravert. Loodetavasti väljendab rahulolu otseselt ja kohapeal. Mainib, kui töö korralikult tehtud. Jälgib WERA kaudu, kuidas ME tööd teeb ja annab siis tagasisidet.
2.1. Süsteemne tasustamine			
2.2. Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	Toob välja vead (100%) ja head (60%). Kasutame WhatsAppi, kus saab kohe kommenteerida (40%). <i>Store checkis</i> teeb vigadest pildi ja saadab e-maili (40%). Ütleb, mida muutma peab (40%). Hindab iga saavutust eraldi (40%). Ei tunnusta igapäevast, rutiinset tööd, vaid pigem erakordset tööd (20%).	Ütleb, kui näeb viga, ebaõnnestumist või kordaminekut. <i>Store check</i> – tagasiside hea ja halva kohta. Kõik peaksid ootustele vastavalt töötama – seda ei pea eraldi kiitma. Standardid on kõrged. Võib tunnustada järjepidevat, stabiilset tööd. Aegajalt kiidab aga see peab olema väljateenitud.	Kui midagi valesti, räägib sellest otse. Hästi – samuti. Inimesed märkavad rohkem neg. kui pos. asju. Kõrged ootused, standardid. Positiivne pole alati esiletoodud. Üle keskmise sooritus on tunnustatud ja tulemus vastavalt premeeritud. Ootustele vastav tulemus (hinne 3) on aastakokkuvõtetes kõige levinum. Ei kiida väga lihtsalt.
3. Passiivne eestvedamine	Kindlasti laseb probleemi ise ära lahendada ja iseseisvalt tegutseda (100%). Sekkub, kui vaja (80%). Kui näeb, et ei saa hakkama, pakub abi (40%). Igapäevaselt ei tunne vajadust talt abi küsida (20%). Pisasjadesse ei sekku (20%).	Kogenud meeskond. Enamus probleemidest lahendavad nad ise. Kui midagi suuremat, üritab sekkuda. Lepib ME kokku, milline on parim viis probleemi lahendada. Kui ME ise hakkama ei saa, üritab vähemalt oma toetust pakkuda.	Väga toetav, kui näeb, et ME vajab abi ja ei saa iseseisvalt hakkama. Risk: ei märka, kui keegi abi vajab. Näeb vaid läbi <i>Store checki</i> .
3.1. Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm			
3.2. <i>Laissez-faire</i> ehk minnalaskev	Laseb mul alati ise otsuseid langetada (80%). Kättesaadav (60%). Pole alati kättesaadav, aga helistab alati tagasi (40%). Vastutan ise oma töö eest (20%). Otsime koos lahendusvarianti (20%). Suuremad küsimused pean temaga läbi arutama (20%).	Alati ei saa vastata, aga helistab tagasi. Laseb tihti ise otsustada, mis on parim. Laseb ME ise otsuseid langetada, kui tulemus on varasemalt kokkulepitud. Aktsepteerib erinevaid tegutsemisviise.	Alati väga kättesaadav. Kui otsusega ei kaasne finantsilisi investeeringuid (peale displei) ja kui näeb, et ME on piisava iseseisvusega, laseb ME-l ise otsuseid langetada.

Märkus: vastanud müügiesindajate osakaal (%)

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 6. Kokkuvõttev hinnang Leedu müügijuhi kohta

Festvedamise stiil	Müügiesindajad (ME)	Müügijuht (MJ)	Baltikumi juht (BJ)
1. Ümberkujundav eestvedamine	Mitte väga karismaatiline (100%). Motiveeritud, aga mitte hea motivaator (100%). Hea kolleeg, kuid mitte ülemus (100%). Enesekindel (67%). Kõrged tehnilised teadmised (67%). Sõbralik (33%). Peab enda arvamust teistest paremaks (33%). Heatahtlik (33%). Emotsionaalne (33%).	Aus, õiglase. Hindab iseseisvust, professionaalsust, õiglust ja ausust. Loomupoolest karismaatilisust pole. Eeskujuks avameelsuse, aususe ja otsekohesusega.	Kõrgete tehniliste oskustega, vastutustundlik, pragmaatiline, piisava juhtimiskogemusega. Introvert, mitte väga karismaatiline (2), loominguline tehnilistes küsimustes.
1.1. Idealiseeritud mõju			
1.2. Inspireeriv motiveerimine	Räägib plaanidest tehnilistest asjadest (100%). Motiveerime end ise (100%). Ei kasuta üleliigseid sõnu - otsekohene (67%). Pole hea motivaator (67%). Kõne võib huvi pakkuda (33%). Räägib hästi (33%). Tunneb mugavalt üks ühele rääkides, mitte suure auditoriumi ees (33%). Üritab positiivne olla (33%).	Sõltuvalt olukorrale valib kõnestiili. Näib kõigile erineva kõneoskusega. Alluvate hulgas tunneb end kõneosavalt. Visiooni jagamisel teatab, mida ME-lt ootab. Loob pildi õigetest lahendustest. Kiidab alluvaid hea ja õigesti tehtud töö puhul. Innustab oma eeskujuga. Ehitab meeskonnatööd.	Räägib lihtsalt, kuid kirglikult. Ei jaga visiooni, keskendub iga-päevaste probleemidele. Inspireerib funktsionaalsete oskustega. <i>Säilitanud ja arendanud tegevust kriitilistel aegadel ilma kärata.</i>
1.3. Intellektuaalne stimuleerimine	Tagasiside võiks konstruktiivsem olla (100%). Tahab, et me iseseisvalt töötaksime (100%). Töö pole väga väljakutsuv (67%). Soovib, et me ise lahendusi otsiks ja loovad oleksime (33%). On mulle kohustusi juurde andnud (33%).	Laseb uue idee esmalt ME-l endal ärproovida, pärast arutatakse kollektiivselt. Eksimine on loomulik. Väljakutseteks saadab ME üksinda raske kliendi juurde läbirääkimisele. Igal aastal koolitused. Tagasiside: igast veast on midagi õppida.	Valdavalt funktsionaalne stimulatsioon. Rohkem vastutust ME-le andnud, kes seda tahtsid. Otsene ja kasulik tagasiside.
1.4. Individuaalne lähenemine	Ei märka inimeste erinevaid vajadusi, võimeid ja püüdlusi (67%). Ainult, kui sellest räägin (67%). Toetab instrumentidega, mida pakub (67%). Annab nõu, kuidas eesmärke saavutada (33%). Esimene aasta suunas, kui tehnilisi oskusi õppisin (33%). Karjääri raske teha (33%).	Kõik on erinevate tugevustega. Soovib, et ME keskenduksid oma tugevatele külgedele. Teab, mida inimesed karjääriradelil tahavad – PDP. Aitab väikeste sammude saavutada. Leedus meeskond, kelle karjäärinõudmised tagasihoidlikud.	Loodab, et märkab erinevaid vajadusi. Arvatavasti mitte täielikult. Võib kaitsta oma töökohta – ei julgusta ME kiireks arenguks. Pragmaatiline. ME võimalusi limiteerib. Kasutab ME abi uue liikme sulandumisel.
2. Pragmaatiline eestvedamine	Tasu läbi preemia ja palgatõusu, mis kord aastas (100%). Mõnikord näitab oma rahulolu (67%). Pole väga ekspressiivne (67%). Tasustab läbi hea sõna (67%). Väljendab rahulolu naeratuse või hea tujuga, rahulolematust paha tuju või soovitusena paremini teha (33%).	Tasustab läbi hea sõna, sest palka ei saa otseselt tõsta. Paneb kõik saavutused kirja, peab tegude üle arvestust. Märkab, kui töösse on aega pühendatud. Märkab nii häid kui halbu asju ja tegusid. Rahulolu väljendab hea sõnaga. Teeb aasta lõpus palgatõusuks või preemiaks ettepaneku. See sõltub tehtud tööst.	Otsene ja personaalne tagasiside ja komplimentid. Jagab pilte heast tööst. Tunnustab 1:1-le vestluses ja hindamises. Introvert. Loodetavasti väljendab rahulolu otseselt ja kohapeal. Mainib, kui töö korralikult tehtud. Jälgib WERA kaudu, kuidas ME tööd teeb ja annab siis tagasisidet.
2.1. Süsteemne tasustamine			
2.2. Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	<i>Store check</i> : saadab e-maili tulemustest ja asjadest, mille pean ära parandama (100%). Räägime asjadest, mis on hästi, valesti või mida saaks muuta (67%). Otsekohene (67%). Saadab pildi õigesti tehtust (33%). Palub kolleegidelt nõu küsida (33%). Kiidab, kui töö hästi tehtud (33%). Eeldab alati, et kõik annaksid endast parima (33%). Peab mu vigade üle arvestust (33%).	Toob välja, kui kõrvalekaldumisi, vigasid või positiivseid saavutusi märkab. Suunab inimesi eneseanalüüsile. <i>Store check</i> : meili teel teatab, mis oli halvasti ja hästi. ME-l 30 päeva asju parandada ja raporti saata. Ei pea hästi tehtud asju loomulikuks ja iseenestest mõisteta-vaks. Sõltumata staažist kiidab hea töö puhul. Iga pisiasja aga mitte, vaid suuremaid saavutusi.	Kui midagi valesti, räägib sellest otse. Hästi – samuti. Inimesed märkavad rohkem neg. kui pos. asju. Kõrged ootused, standardid. Positiivne pole alati esiletoodud. Üle keskmise sooritus on tunnustatud ja tulemus vastavalt premeeritud. Ootustele vastav tulemus (hinne 3) on aastakokkuvõttes kõige levinum. Ei kiida väga lihtsalt.
3. Passiivne eestvedamine	Laseb ME lahenduse välja mõelda ning kas kiidab heaks või mitte (100%). Probleemide kerkides ei tõtta ta neid ära lahendada (100%). Laseb ME-l teistelt kolleegidelt abi küsida (33%). Sekkub harva (67%). Aitab mind, kui teda palun (33%).	Aitab, kui keegi ta poole pöördub ja abi palub. Kui vaja, lähevad koos kliendi juurde. Kui ME tema poole ei pöördu, siis selleks on meeksond.	Väga toetav, kui näeb, et ME vajab abi ja ei saa iseseisvalt hakkama. Risk: ei märka, kui keegi abi vajab. Näeb vaid läbi <i>Store checki</i> .
3.1. Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm			
3.2. <i>Laissez-faire</i> ehk minnalaskev	Laseb mul ise otsuseid langetada (100%). Suuresti kättesaadav (67%). Pole vajadusel kättesaadav (33%) Kui ta rangelt ei ütle, võin ise otsustada (33%). Otsustan ise, vajadusel aitavad vanemad ME-d (33%). Viivitab küsimustele vastamisega (33%).	Vastab poole tunni jooksul. Kui oluline küsimus, siis helistatakse. Tahab, et enamus otsuseid langetaksid ME ise. Küsib ME-lt, kuidas nad selle olukorra ise lahendaksid.	Alati väga kättesaadav. Kui otsusega ei kaasne finantsilisi investeeringuid (peale displei) ja kui ME on piisava iseseisvusega, laseb ME-l ise otsuseid langetada.

Märkus: vastanud müügiesindajate osakaal (%)

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 7. Intervjuude kokkuvõte Eesti, Läti ja Leedu müügiesindajate, müügijuhtide ja Baltikumi tegevjuhiga.

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
1. Ümberkujundav 1.1 Ideali-seeritud mõju	1: Abivalmis, sõbralik, töökas. 2: Abivalmis, aus, kohusetundlik, tegutseja. 3: Usaldusväärne, õiglane. 4: Aus, otsekohene, töönarkomaan, sõltuvalt situatsioonist karm või lahe. 1: Meeldiv, lõbus inimene. Viskab nalja. 2: Väga karismaatiline – oma ülemust peab kuulama ja järgima. 3: Keskmiselt karismaatiline. Piisavalt karismaatiline. 4: Keskmine ehk pole loomupärast karismaatiline, pigem reserveeritud. 1: Töökusega eeskujuks. 2: Abivalmis ja nõus igas situatsioonis aitama lahendusi leida. 3: Tema teadmised ja kogemused tekitavad turvatunde. Täpne, detailides kinni. 4: Teeb kõvasti tööd, usaldusväärne. Kui mure, aitab lahendust leida. 1: Sõltub kliendist, kui vajalik klient, siis leiab midagi. 2: Kui klient perspektiivikas, on võimalik midagi saada. 3: Kergetähtselt ei anna, peab väljateenitud kingitus olema. 4: Sõltuks, kas klient on suur või väike ja kui suure müügiga.	Enesekriitiline. Juhioskused jäätavad soovida. Introvert. Tegeleb liiga vähe alluvatega. Teeb seda, mida lubab ja oskab. “Vähem juttu ja rohkem tegusid” printsiibi järgija. Pole enda arvates väga karismaatiline. Harju keskmine. Esinemisoskus ja müügieskus jätab kõvasti soovida. Teeb kõvasti tööd, aga ei tõsta seda esile ega räägi sellest. Peab esinemisoskust parandama. Tagasihoidlik, mitte väga esilepürgiv. Võiks olla rohkem avatud. Võõrastega suheldes pigem tagasihoidlik. Teistele eeskujuks kohusetundlikkuse ja suurte kogemustega. Oskab head nõu anda erinevates situatsioonides. Kogemustepagasi edasiandmine. Viisakusreeglite piires jagaksin midagi. Suur-klientidega arutan allahindlusi läbi kontori, kes vastutab ketikaupluste eest.	High functional experience in the company, highly responsible, results and action driven. Pragmatic but yet not very experienced people leader, ok learning agility. Introvert, therefore not very charismatic by nature (personality) – score 1. I admire his expertise, high reliability, responsibility, drive for result, creativity in merchandising issues. <u>Would possibly share a courtesy product. Sample but of the client expects an inappropriate personal favour of any material kind would politely but distinctively refuse and mention that this is against company ethics. We have commercial policy – how much discount we can have, few souvenirs etc. Is dealing in legal bounaries.</u>	1: Professional, works hard every day, can call him after work. 2: good example for other managers, good guy, young 3: perspective, good manager, patient. 4: tolerant, purposeful (sihikindel). 5: usaldusväärne, rahulik kogemustega. 1: Very charismatic, interesting conversations. 2: Has interesting point of view. 3: People like to talk with him and like to be together with him. 4: Yes, of course every leader needs to be charismatic (ei vasta otse küsimusele). 5: Jah, on karismaatiline (ebalev). 1: Admire his patience, the ability to stay cool. 2: doesn't stress. 3: doesn't get nervous. 4: Example by his work, good manager. 5: Eeskujuks oma tööga, kogemustega ja potentsiaaliga. . Et saavutada oma tahtmist, hoida klientide suhteid - With big client we could think something. Small present – some sweet (chocolate or something). Not sure if he would give a gift. We have tools to work with traditional trade (small gifts etc).	Practises situational leadership. Likes to delegate tasks. Not very controlling and directive. Expects people to know what are they doing & to be responsible for their work. For that he gives Salesreps freedom to decide on their own. Assumes he has some charisma. The others admire his dedication and hard work (workaholic). He's not only asking but putting a lot work in as well. High standard for other people, leads them by example. <i>If it's not a pribe, then it's ok to give some little gifts (pens, t-shirts).</i>	Broad perspective and hands on leader, still learning the business in the company, First time line manager. High curiosity and self-development focused. Responsible and result driven. Extravert, more charismatic than others (score 3,5). Admires his high reliability, self and people's development focus; ability to reach out and accept help of others. <u>Would possibly share a courtesy product. Sample but of the client expects an inappropriate personal favour of any material kind would politely but distinctively refuse and mention that this is against company ethics. We have commercial policy – how much discount we can have, few souvenirs etc. Is dealing in legal bounaries.</u>	1: Friendly, sometimes categorical. Thinks others opinion is good but his is better. 2: Motivated, but not a good motivator. Doesn't know how to motivate others. Good colleague, but not a good boss/manager. Youthful compared to his age. 3: Good person. Great potential. Needs more experience to work as a manager. Less effective than he could be. 1: Not very strong charisma. 2: Not very charismatic. 2: Very charismatic. You can feel when he's sad or happy. It influences his and others work. Emotional by nature. 1: Admire his confidence - shows he understands everything, even if he doesn't. 2: Always has an answer. Optimistic. 3: Knowledge level very high- functional competence. <i>He will give bonus (something from the company – approved instruments), not a gift.</i>	Aus, õiglane. Hindab iseseisvust, professionaalsust, õiglust. Loomupoolest karismaatilisust pole, aga kui väja, võib ka karismaatiline olla. Arvab, et inimesed näevad teda erinevalt. Teistele eeskujuks avameelsusega, aususega ja otsekohesusega. Usub, et kõik peaksid kaunistamata tööde rääkima. <i>Üsna range välimusega. Usub, et inimesed ei julgeksid talt kingitusi küsida. Pisiasju võib neile muidugi anda (pastakas vm). Pean seda loomulikuks. See on justkui lojaalsuse hoidmiseks ja meelepidamiseks.</i>	High functional experience in the company, highly responsible, results and action driven. Pragmatic leader with sufficient people leader experience, primarily in functional area, ok learning agility. Rather introvert, not very charismatic (2). Admire his expertise, high reliability, responsibility, drive for result and creativity in merchandising issues. <u>Would possibly share a courtesy product Sample but of the client expects an inappropriate personal favour of any material kind would politely but distinctively refuse and mention that this is against company ethics. We have commercial policy – how much discount we can have, few souvenirs etc. In legal bounaries.</u>

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
1.2 Inspireeriv motiveerimine	1: Sõnaosavus kõvasti arenenud (3+). 2: Ta tuleb toime. 3. Piisavalt sõna- ja kõneosav oma positsioonile. 4. Keskmise sõna- ja kõneosavusega. 1. Ta sõber – minuga jagab visiooni. Räägib tulevikust positiivselt. 2: Peab rääkima tulevi-kust, et oleksime sellest teadlikud. Firma eesmärkide tõttu on visi-oon muutlik. 3: Vahe-peal jagab visiooni. Jagab oma visiooni, kui see jutuks tuleb. Ta tahab, et teised ka visiooni jagaksid. Räägib tulevikust, aga mitte väga pikaajaliselt. Räägib positiivses toonis. 4: Pigem ei jaga visiooni (räägib lühiajaliselt eesmärkidest, mida tegema peame). 1: Ei teagi. Pean end ise innustama. Kiidab, kui midagi paremaks läinud. 2: Innustab kiites, e-maille ja tagasisidet saates, nõu andes ja informatsiooni jagades. 3: Arenguestlus innustab ja kui meilile vastab. Peab millegagi positiivses mõttes hakama saama, et kiitust saada. Keegi ei kiida või innusta niisama. Kiidab, annab tagasisidet ja innustab motiveerivalt. 4: Innustavad kiitus, koolitused, kokkusaamised (harva). Pean end ise innustustama.	Ei pea ennast eriti kõneosavaks. Kõnede pidamine ja ettekannete tegemine vajab arendamist. Ei ole eriti sõnaosav. Visioon = aastaeesmärgid, arengueesmärgid (isiklikud ja numbrilised). arenguestlus. <i>Suuremat visiooni räägivad kõrgemad inimesed kord aastas aastakoosolekul.</i> Jagab Eesti visiooni aastaeesmärgi põhjal– mis need on ja mis on konkreetse müügiesindaja eesmärgid. Pole visiooni suuremas mastaabis jaganud. Innustab läbi iseenda – teeb vahel koos tööd, korraldab üritusi, räägib, mis on oluline ja mis pole. Toob ennast eeskujuks ja läbi selle innustab (läbi töö). Peab koolitust samuti oluliseks innustuseks.	Speaks in calm and simple way, has great sense of dry and simple humor. Not the best speaker, shy. Has great things to share when you speak one on one. Not that confident in English, but making great progress. His speech isn't that engaging Does not spread his vision with others, primarily focuses on managing today's situations and issues. We discuss more things in a functional level. Passionate about his own ideas. <i>Certain barrier for other ideas from another country.</i> <u>Inspires by delivered results and reliability,</u> can trust him 150%. The inspiration comes primary from the functional competence. <u>Leading by example.</u> <u>Loyal, responsible.</u> <u>Expects similar behaviours from the associates.</u> Being inspirational not his absolute strenght. <i>His role is operational. He has great potential.</i> Introvert. <i>Hasn't advertized himself.</i>	1: Speaks well, clear and calm. 2: Can always understand what he wants, intermediate speaker. 3: Sometimes speaks charismatic, sometimes calm. 4: Very attentive, always answers straight to the questions. 5: Okay speaker. 1: Shares his vision. 2: Sometimes speaks about vision. Always speaks about future in a positive way. 3: Bad news – analyses, what happened, what we can do. Always positive. 4: Doesn't share his vision. In our team everyone has the right to have his own vision. Talks about small vision (display) but also bigger. 5: Jagab plaane, räägib konkreetsetest sammudest, mida tegema peame. 1: Motivates okay. Motivates by being an example and sharing his experience. 2: Enthuses me by talking about moving up the latter– for that you need to do more work. Shows career opportunities. 3: He wants more from others. 4: He supports teamwork. We discuss together where we want to move. Trusts our experienced team. 5: Võrdleb mind teiste kolleegidega, tahab, et rohkem pingutaksime.	Speech is above average. Tends to use too long sentences or go off-topic, but has noticed those and is working for those. Okay speaker. Doesn't love speaking publicly but wants to be good at it. Tries to give meaning and context everything we do (show cause and effect relationship). Explains what's the strategy, what do they want to achieve and how does these smalls things fit into that bigger picture. Hasn't thought how long the vision is. Mostly medium (3-5 years). <i>Primary goal is similar – category, share. Just changes the approaches or tactics.</i> <i>Wants to learn how to inspire people.</i> Tries to lead by example. Tries to use the principles of the company. Does competitions, small actionable thing for SReps. Daily tasks development.	Speaks moderate but yet subtle enough to engage audience. Moderate visionary. Challenges me more in intullectual level. Would try to solve the functional things with other sales managers. Very pragmatic. Discusses things where he doesn't get the satisfying answers. Different from other sales managers. We talk about perspectives. <i>Challenges me often as a line manager with his views. Very detail orientated, wants to get involved</i> and is being inspired by what is happening in other locations of the company. More open for offers outside the Baltics. Moderator –can solve issues, can provide more resources, can escalate things, can give more visionary view for the future for someone they relate to. <u>Leading a lot by example. Loyal, responsible. Expects similar behaviours from the associates.</u>	1: His speech can interest. Speaks very well. 2: He doesn't use unnecessary words. He talks directly (straight) what he wants from me. Feels comfortable talking one on one. Bigger audience can cause a little problem. Felt it was making him nervous. 3: Speaks ok. 1: Hasn't shared the vision, but plans are in one year perspective. Breaks plans down step by step – what we must do. 2: Talks about a year plan. Not a big picture, but more technical things (how it could be solved). 3: Trys to look better (positive) if there are bad news. 1: Not a good motivator. Creates good teambuilding, where we motivate ourselves. We meet once in quartal. Sometimes he's asking if I need help from him, but that's all. He motivates us by teambuildings. 2: He doesn't motivate me, but bonus level pushes and motivates. Motivates if he recognizes yhat I did something good. 3: I motivate myself.	Sõltuvalt olukorrast hindab oma käitumist ette. Oskab nalja heita, aga on tõsine, kui vaja. Tundub kõigile erineva kõneoskusega. Alluvate ja omade hulgas tunneb end kõneosavalt, võõras situatsioon võib pingeid tekitada. Oma visiooni jagamisel annab teada, mida neilt ootab. Räägib oodatavatest tulemustest. Loob pildi õigestest lahendustest. Ootustest ja plaanidest räägib e-maili teel. Kiidab alluvaid hea ja õigesti tehtud töö puhul. Innustab oma eeskujuga. Ehitab meeskonda. Nt tehtud mitteametlikke kohtumisi ja heategevust. Passionate about own ideas. <i>Certain barrier other ideas from another country.</i> The inspiration comes primary from the functional competence. Inspires others by delivered results and reliability – can trust him 150%. Has maintained and developed operations without any noise in critical times.	

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
1.3 Intellektuaalne stimuleerimine	1: Uue lahenduse korral saadan talle pildi ja siis annab tagasisidet. 2: Ütleb karmi sõna ja on järjekindel, kui midagi vaja tehtud saada. Annab omapoolse hinnangu. Laseb ümber teha, kui ei ühti tema või firma visiooniga. 3: Toetab, kui toob näite lahendusest, kuidas var- em tehtud. 4: Ütleb, mis halvasti või hästi. Annab lahendustega ideid, mille peale ei oleks ise tulnud. 1: Soovitab keelt õppida. Pakkus kohustusi juur- de, et saaksin väljakut- seid. 2: Väljakutsuv iga-aastane eesmärk. 3: Plaanis mulle rohkem vastutust anda. 4: Kor- raldas meile võistluse. 1: Küsid ise tagasisidet (nt väljamüükide arv). 2: Tagasiside on kons- truktiivne. Nii pos. kui neg. tagasiside kasulik. See aga kas annab ener- giat või tõmbab tempot maha. Arutame läbi, kuidas seda paran- dada. 3: Ta tagasiside on kasulik ja konstruk- tiivne. Tal on hea mälu. Saan tagasisidet sellele, mis ise saadan – toob välja, mida võiks pa- randada. 4: Tagasiside konstruktiivne, mida teistmoodi pean tegema	Julgustab uusi lahendusi proovima. Kaotada pole midagi. Näitab ise, kuidas võib konkreetset olukorras käituda. Innustab ka kolleegidelt nõu küsima või nendega koos töötama. Ootab müügiesindajalt tehtud töödest pilte, kuna ei jõua ise kogu aeg kohal olla. Väljakutsed =aastaeesmärgid. Peab ennast ületama, et saavutada neid eesmäärke. Tagasiside on konstruktiivne ja kasulik. Põhjendab, et õpetada ja suunata tegema asju nii, nagu firmas soovitakse näha. Inimesed arenevad, kuna firmas muutuvad igal aastal eesmärgid ja töö iseloom. Oleks vaja rohkem vastastikut tagasisidet müügiesindajatelt ja minult neile.	Still on a very developing stage. Starts learning to be a line manager in our company's culture. Recognizes the necessity of individual approach and situational leadership. Very traditional. Peer support especially onboarding period. Acknowledges the need for individual approaches. Has a big challenge – 50 % of his team – know each other for decades. Talks differently to older and younger sales reps. Buddies. Gives direct and useful feedback. Sometimes feedback (more critical) was put up and not given on a spot, but later. Needs to learn that. Should learn to practice situational leadership.	1: Always tells to try new things. 2: I get new experience. I'm not afraid of failures. 3: Talked about new solutions last meeting (glass displays). I don't need encouragement because we solve basic problems. 4: Sometimes encourage to try new ways. 5: Pakub isiklik- ku abi. 1: Organized English studies. Helps to improve my present- ation skills. 2: PDP. Küsib, kuidas mul eesmärkidega läheb. 3: PDP. English course and trainings. 4: PDP. Doesn't help that much. 5: Pakub välja kursusi (inglise keel) ja esine- misoskuse arendamist. Väljakutseid ja arendavaid tegevusi võiks rohkem olla. 1: Feedback is construc- tive and useful, always points to my mistakes and gives good advice. 2: Feedback is sincere and honest. Doesn't through a good word everywhere, rather says it when he believes it. 3: Feedback and critics is constructive. 4: Feedback is ok. Haven't seen he would give wrong feedback about something. 5: Tagasi- side konstruktiivne, kasulik ja faktidel tuginev (firma nõudmisel).	Encourages people to try new things. Most people are willing to give a try. But everyone has their own way of daily activities. Often I let people decide on their own what is the best for them. If the new way is good – we adapt it, if not – we'll move on. New learning opportunities – PDP. Have agreed on things people want to do and develop. Tries to find a supportive environment where they can do it. Helps them in the process. Hope that his feedback(always about performance) is constructive and useful. Records what he sees and gives his notes – this is good, this is bad, could we do something differently.	More visionary and stretches on their intellectual capacity. SReps stretch their comfort zones by exposing their expertise to their peers; everyone has an additional role. Has taken over from the previous Latvian sales manager – good custom –more individual tasks for SReps in Latvia. Gives direct and useful feedback. Sometimes feedback (more critical) was put up and not given on a spot, but later. Needs to learn that. Should learn to practice situational leadership.	1: He seeks us to work individually. Wants our creativity to grow. Wants that we would search for solutions by ourselves. He'll rate if the job is good or I have to change something. 2: I accept if something was wrong I motivate myself. Let's to change if something is wrong. 3: He always encourages to find untraditional solutions! 1: Work isn't very challenging, rather easy. He doesn't need to challenge me, I challenge myself. 2: He's not challenging me. 3: He gave me customer where it wasn't standard solution. 1: I feel my solution is better than his. First year he's feedback was constructive and useful. Now I feel I can do better than he or I will better ask senior sales rep. 2: I don't need his feedback. Once in three months I ask from him - what can I do better, what was wrong in my actions. 3: Feedback is useful but could be more constructive. Usually his feedback is short. I always ask for more feedback.	Laseb uue idee sel müügiesindajal endal selle ära proovida. Pärast arutame kollektiivselt mütingul. Otsustame, kas jätkame sellega või jätame idee sinnapaika. Eksimine on loomulik. Kes ei tööta, see ei eksi. Väljakutseks saadab müügiesindaja üksinda raske /ebameeldiva kliendi juurde läbirääkimisele, et saaks end proovile panna. Igal aastal koolitused, erinevad kampaaniad. Paneb neil 1-2 korda aastas tiimitöö proovile. Tagasiside: ei karista kunagi, kui on tahtmatu eksimus. Igast veast on midagi õppida. Mütingutel jagavad kõik oma positiivseid ja negatiivseid kogemusi, et teised saaksid sellest õppida.	Predominantly on a functional stage; Starts learning to be a line manager in the company's culture. Recognizes necessity of individual approach and situational leadership. Peer support, particular in onboarding period. Some SReps stepped up to take more responsibility and lead negoti- ations. Has given more responsibility to sales reps so they would be as little key account managers. Gives direct and useful feedback. Sometimes feedback (more critical) was put up and not given on a spot, but later. Needs to learn that Should learn to practice situational leadership.

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
1.4 Individuaalne lähenemine	1: On mu sõber, räägime kõigest. Ei tea, kas ta teab kõikide erinevaid ambitsioone ja vajadusi. 2: Mõistab, et kõik oleme erinevad. Mõistab minu nõrkusi ja tugevusi. Ta ei pea mu saavutusvajaduste vastu 100% huvi tundma. <i>Kui inimene ei taha areneda, siis ei saa teda sundida.</i> 3: Usun, et mõistab alluvate erinevaid vajadusi. Arenguvestluses räägime, kuidas mina ennast näen ja kuidas tema mind näeb. See toetab, kui on sarnane visioon. 4: Kahtlen, et mõistab minu erinevaid saavutus- ja arenemisvajadust, kuna me pole sellest rääkinud. 1: Pead ise midagi tahtma ja rääkima, midagi kandi- kul ette ei tooda. 2: <i>Aitab mind nii palju, kui ta võimuses – firma dikteerib paljusid asju, ka piiranguid.</i> Pakub koolitusi ja annab informatsiooni. 3: Sätib ül, et saaksin väljakutseid. 4: Fimal on omad reeglid, ta ei saa midagi teha. PDP-ga aitab mind, aga see pole väljakutse.	Alluvatel on ikka erinevad arenemis- ja saavutamis-vajadused. Eeldab, et vähem töötanud inimesel on rohkem arenguvõimalusi kui kauem töötanud inimesel. Eesmärk= arengueesmärgid (PDP). <i>Kui rahul selle positsiooniga ja ei pürgi kuhugi - arengueesmärk pole ka nii suur.</i> <i>Firmas vähem töötanud inimesele peaks tagasiside ja toetust rohkem olema kui sellele, kes kaua töötanud.</i> <i>Need, kes kauem töötanud – paljud asjad on neile iseenesestmõistetavad.</i> Kui töötjal pole ambitsiooni, siis austab ta otsust ja hindab ta tööd, kui teeb seda väga hästi. Ei saa sundida, see peaks temast endast tulema. <i>Samas tuleks talle mõista anda, et kõik teed on lahti ja võimalused on olemas.</i> <i>Kui inimene on rahul oma hetkeolukorraga, arutan ikkagi edasisi võimalusi järgmisele positsioonile.</i>	I hope he recognizes the different needs for SReps achievement and growth. <u>Probably don't know it to fully extent.</u> He might be too protective for himself. Not encourage his SReps for quick advance. <i>Pragmatic.</i> <i>“Developing your own successor”.</i> <i>Determinating how he responds differently SReps needs for achievement and growth.</i> The challenge of broad diversity in the team. <i>Maybe sees limited opportunities for himself in the company in the future.</i> More limiting the possibilities of the sales reps. <i>He uses individual hands-on (pragmatic) approaches, utilizing the experience of SReps with high seniority during on-boarding period and beyond</i> <i>Has far mostly the technical skills of managing the job.</i>	1: He recognizes my different needs for achievement and growth (he knows my strenghts and weaknesses). PDP – to learn English and improve my presentation skills. We worked together for this target. 2: We are working together to develop my strenghts. PDP – 1 year plan. 3: Every year we have a personal development plan (PDP), so he should know my goals. 4: Not sure if he knows my goals. Helps me with PDP. 5: Ta saab aru mu erinevatest vajadustst. Siin aga keeruline karjääri teha, sest pole väga arenguvõimalusi. 1: Helps me when I have a question. Shares his experience, I can learn from him. 2: Doesn't know exactly how he helps to achieve something. 3: He helps me in his possibilities. He keeps eye on my work (targets, working hours, work results) with the system and PDP. 4: Encourages me. Helps me if he can. 5: Motiveerib eesmärkide poole edasi pürgima.	Is trying to recognize sales reps different needs for achievement and growth. Wants to work more on that. Not that confident if he does it properly. Tries to support, motivate on a way that is efficient – if somebody is not confident, then he tries to instill confidence. He feels that if he is confident, they follow. It might be just the lack of belief in themselves. If he sees there is a lack of knowledge, he tries to support that.	I hope he recognizes the different needs for SReps achievement and growth. <u>Probably don't know it to fully extent.</u> <i>Pragmatic.</i> More advanced via basic line manager training. Developing the opportunities to sales reps to grow. <i>“Developing your own successor” –. Sees more opportunities in the company.</i> <i>Determines how he responds differently to SReps needs for achievement and growth.</i> <i>Uses individual hands-on (pragmatic) approaches, partly with the help of utilizing experience of SReps with high seniority during on-boarding period and beyond.</i>	1: He hardly can recognizes my different needs for achievement and growth. Only if I tell him. First year was easy – he said what I need – “you need technical skills, have to know about the products”. Now he doesn't know what I need to do better. 2: He doesn't know my needs, only superficially (skills). Only I know these by myself. 3: <i>He thinks salesreps are different persons.</i> <i>He is happy because the team can learn from them.</i> We discuss PDP. 1: Teambuildings support me. He supports me through what instruments I'm using to seek my achievements better. Only helps me if I tell him something – he will give me example from his life (what he did). 2: He gave me advice how to achieve my goals. Gave me some clients. 3: We had some trainings. But the rotation of the workers is small, so I have to wait in order to have a career.	Kõik on erinevate tugevustega. Tahab, et üks teiselt õpiksid ning kogemusi jagaksid. Tahab, et nad ei häbeneks, vaid keskenduksid oma tugevatele külgedele. <i>Üritab meeskonnavaimu arendada.</i> Teab, mida inimesed tahavad karjääriredelil saavutada – selleks on PDP. <i>Nad kirjutavad seal ise oma nägemustest.</i> Aitab neil väikeseid samme saavutada. Leedus on veel noor meeskond ja nende karjäärinõudmised ja unistused on tagasihoidlikud.	I hope he recognizes the different needs for SReps achievement and growth. <u>Probably don't know it to fully extent.</u> <i>He might be too protective for himself.</i> Not encourage their SReps for quick advance. <i>Pragmatic.</i> <i>“Developing your own successor”</i> More experienced as a people leader. <i>Maybe sees limited opportunities for himself in the company in the future.</i> <i>Determinating how he responds differently SReps needs for achievement and growth.</i> <i>Uses individual hands-on (pragmatic) approaches, partly with the help of utilizing experience of SReps with high seniority during on-boarding period and beyond</i>

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
2. Pragmaatiline 2.1 Süsteemne tasustamine	1: Saadan tööst pildi – kiidab. Niisamaei kiida. Hea sõna. Palka ja preemiat ei saa ta otsustada 2: Hindab, tehtud tööd (meili teel või helistades). <i>Motivatsiooni suurendab jõulude ja suvepäevade pidamine.</i> Palk ei sõltu otseselt temast. Paneb mulle vaid aastalõpuhinde. 3: Tasub hea sõnaga. Preemiat ei saa otsustada. 4: Ütleb mõne hea sõna läbi meili või helistab. 1: Rahulolu väljendab hea sõnaga. Kord aastas preemia, ülejäänud aeg suuliselt. 2: Tema rahulolu väljendub naeratuse, silmside või kehahoiakuga 3: Rahulolu väljendamisel tavaline eestlane – rahulik, rõõmust lakke ei hüppa. “Väga hea”, “tänu”, “lahel!” 4: Rahulolu väljendub hea sõnaga. Paneb aasta lõpus hinde, millele vastavalt üks kord aastas preemia ja palgatõus.	Arvab, et teeb piisavalt selgeks, mida ootab, aga mõni asi vajaks rohkem selgitamist. Peab käima ja vaatama, kuidas töö on tehtud. <i>Eeldab, et need asjad, mida tema pole rääkinud, on teised kolleegid rääkinud.</i> Eesmärgid – konkreetne – selgitab, mida tegema peab. Hea töö = ütlen meili või telefoni teel. “Väga tubli!” Väikesed võistlused ja auhinnad. Kui töö hästi tehtud, siis ütlen. Kui heast tööst saadetakse pilt, saadakse head tagasisidet. Keeruline oma (mitte)rahulolu väljendada, kui müügiesindaja ei saada oma (mitte)rahulolu väljendada, kas ta on tööd hästi või halvasti teinud. Igapäevaselt kiita iseenesest mõistetavaid asju ei ole mõtet. Pigem, kui mingi projekt või pilt või kui huvitav riivilahendus.	<u>Direct personal feedback & compliments; sharing info (photo) within the company/senior management or recognition in personal 1:1s.</u> <u>Recognition is given in one-on-one discussion, evaluation and talks. Would do it in his individual approach and personality (introvert).</u> <u>Hope his satisfaction is expressed very directly on spot and without a big delay.</u> <u>Mentions, if the work is properly done. Salesrep tells what customers he had and what issues he solved. Sees from WERA what work has done – he will tell what work have they done.</u> <u>Expect that SReps get constant feedback from their line managers.</u>	1: Says “thank you” or a good word. Sometimes he organizes a little local competition (to challenge – install bigger stands etc) with little gifts for winners. Bonus once a year 2: Based on a photo he evaluates it and gives feedback, what could be different. My reward for the results is bonus. 3: I sent him photo and he replies with a good word or what should be changed. Based on my work the salary could change and I get bonus. 4: Often personal prize. Says “good work” when a good job has been done. 5: Ütleb hea sõna. Tänab kõigi ees avalikult. Aitab kõhkluste korral. Toob minevikust positiivseid näiteid. Kui ei täida eesmäärke, ei saa palgatõusu ega preemiat.	Reward by assessment – their total performance throughout the year. <i>Puts the most weight on personal goals. Tries to support achive those.</i> Cash prize, some competitions. Agrees on expectations with everyone. Cheers when someone has done good job. Says thank you. Comes naturally to him (doesn’t consider it as a reward). “Good job”. Exceptional work – shares with others. Encourages people to show his satisfaction. Above expectation achievement = notices and praises. Praise should be earned.	<u>Direct personal feedback & compliments; sharing info (photo) within the company/senior management or recognition in personal 1:1s.</u> <u>Recognition is given in one-on-one discussion, evaluation and talks. Would do it in his individual approach and personality (more expressive). Hope his satisfaction is expressed very directly on spot and without a big delay.</u> <u>Mentions, if the work is properly done. Salesrep tells what customers he had and what issues he solved. Sees from WERA what work has done – he will tell what work have they done.</u> <u>Expect that SReps get constant feedback from their line managers.</u>	1: Rewards only (!) with compliments. 2: Says “You are good” “good job” in front of collective (once in three months) or via e-mail that. “This is example for everyone” 3: Wage & bonus once a year. Compliments once a week or often (depends how much pictures I send). 4: Reward=bonus. A good word “great job”, “doing good”. Not very expressive. 5: Bonus ja wage. 1: Via e-mai: “Good job”, “Well done” “In timely done” 2: Not a compliment – “everything is ok, good work”. 3: Sometimes shows his satisfaction. Not that expressive. 4: PDP pushes and motivates us. Bonus level - if you perform well the financial bonus is higher. 5: Feels he is satisfied with my work when he’s smiling or in a good mood. Expresses dissatisfaction when in a bad mood or advises how to do better.	Tasustab läbi hea sõna, sest palka tõsta ei saa. Paneb kõik saavutused kirja, peab tegude üle arvestust. Märkab, kui töösse on aega pühendatud. Märkab häid ja halbu asju ja tegusid. <i>Kui keegi on eksinud, püüab selguseni viia, et nad õpiks sellest ja teeks järgmine kord hulga paremini.</i> Peab eksimuste üle arvet. Rahulolu väljendab hea sõnaga. Saab aasta lõpus palgatõusuks ja preemiaks ettepaneku teha. Tulemustasu (preemia) sõltub objektiivsetest näitajatest – WERA statistika, store check.	<u>Direct personal feedback & compliments; sharing info (photo) within the company/senior management or recognition in personal 1:1s.</u> <u>Recognition is given in one-on-one discussion, evaluation and talks. Would do it in his individual approach and personality (introvert). Hope his satisfaction is expressed very directly on spot and without a big delay.</u> <u>Mentions, if the work is properly done. Salesrep tells what customers he had and what issues he solved. Sees from WERA what work has done – he will tell what work have they done.</u> <u>Expect that SReps get constant feedback from their line managers.</u>

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
2.2 Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm	1: Ütleb otse, kui viga või hästi. Arutame koos, mida võiks paremini teha. 2: Reageerib kiiresti (kui võimalik), kui midagi on valesti. Osutab tähelepanu, kui midagi on tegemata või võimalik teisiti teha. 3: Ütleb otse välja minu vead ja kõrvalekaldumised. Kui midagi hästi, siis mainib ära. Otsene, konkreetne. 4: Ütleb otse, kus tegin vea. Pos – „ok!“ 1.Kontrollraportite kaudu täispikk tagasiside. <i>Alati saab paremini teha. Neid kohti vähe, kus on väga hea.</i> Hästi tehtud asjad on iseenesest mõistetavad ja loomulikud. 2: Tagasiside positiivne, kui väljapanek on korras, tooted paigas ja reklaamid olemas. Tagasiside negatiivne, kui midagi on tegemata –midagi puudu, riuli väljanägemine pole korras. Ta arvab, et hästithehtud asjad on loomulikud. Igapäevatööga pole kiitust vaja. Kontrollib läbi süsteemi eelnevaid tööpäevi vaadates. 3: Tagasiside kontrollraportite kaudu on väga detailne. Mingil määral on hästi tehtud asjad loomulikud ja iseenesestmõistetavad – need on mõnikord ära mainitud. Nt kui kõik on korras - “OK”. Vead detailset lahti kirjutatud. 4: Hästithehtud asjad loomulikud. Rõhk on asjadel, mida muutama peab.	Ütleb, kui midagi võiks teistmoodi olla või näeb viga. Põhjendab. Sama, kui hästi tehtud. Hästithehtud asjad loomulikud – <i>store checkiga</i> kipub pigem välja tulema asju, mis võiks teistmoodi olla. Kui hästi tehtud, siis toob selle välja. Keskmisi asju välja ei too. <i>Store checkiga</i> üritab õpetada, mismoodi peaks olema. Kui midagi väga hästi, ei jää see märkimata. Kui kaupluses on kõik korras, siis ok. Sel juhul on müügiesindaja ehk andnud 100%, mitte 120%. Siis ei pruugi see kiitus kiiresti tulla. Kui midagi märkimisväärselt, näitab müügiesindaja, et on end ületanud – kindlasti tuleb ka kiitus. Kui igapäevane töö tehtud, siis ka tubli, aga eraldi seda esile ei tõsta. Aastaeasmärgid ja aastapreemia. Iga müügiesindaja numbrid võetakse kokku ja antakse hinne, mis on aastaboonuse üks mõjutajatest. Palgatõus seotud, kuidas eelmine aasta oma eesmäärke täitis. <i>Store check: vaadata, kuidas müügiesindaja oma tööd teinud ja kas asjast aru saanud. Arutada täpselt läbi, mis oleks võinud teistmoodi olla.</i>	<i>They all give similar feedback.</i> If something is wrong, they would directly address it. If something is good – also. <i>Nature of people – they perceive automatically less comments on good work and get more on bad. Don't lead on the same way attention to the mistakes and successes. I wouldn't be able to differentiate the three guys. We expect a high standard, which is not always positively mentioned and well-celebrated. Above average performance is standing out and is being rewarded accordingly. We could do more of it. it Sometimes we aren't celebrating performance in a way that is engaging. There could be a tendency in the org for all – mid-exp. is taking the standard. (annual performance raiting 5 criteries: outstanding, exceeds expectations, mid-exp, below-exp, unacceptable.) Feedback is maybe not provided here in appropriate ways. We expect that something that is outstanding in other companies is obvious for us. That might me somewhat disengaging for associates.</i>	1: We always talk about my work – failures and successes. 2: Sends me e-mails about my mistakes, failures and successes. 3: E-mail and WhatsApp. Says if something could be changed. Trusts my work. 4: Says what can be changed. 5: Juhib vigadele väga konkreetselt tähelepanu. 1: He sees my mistakes in store checks – he takes photos and sends me e-mail (often). 2: We use Whatsapp program to share the pictures of our work. After store check we always meet and talk, what was good and bad, discuss problems, how can we do things better. 3: We are professional, we know how to do things right. We can have some mistakes. He will says “good!” when he sees good work. If it's not so good – “maybe you can change something?” 4: Doesn't (routine) work, rather something exceptional. Always thanks me. 5: Hästithehtud asjad pole loomulikud. Hindab iga saavutust eraldi.	Says if he notices mistakes, failures and success. Store checks: writes everything he think – good and bad. Everybody should perform on an expected level – it shouldn't be praised. The standards are high. Could praise the consistancy, which is also important. From time to time says “good job”, but then it shouldn't be average or standard. Depends on salesrep experience. Encouragement is imporant but it should be earned. When it's average, I must not say “good job” when it's not.	<i>They all give similar feedback. They don't lead on the same way attention to the mistakes and successes. I wouldn't be able to differentiate the three guys. We expect a high standard, which is not always positively mentioned and well-celebrated. Above average performance is standing out and is being rewarded accordingly. For outside – external recruitment – may feel we could do more of it. it Sometimes we aren't celebrating performance in a way that is engaging for everybody. There could be a tendency in the org for all – mid-exp. is taking the standard. (Annual performance raiting with 5 criteries: outstanding, exceeds expectations, mid-exp, below-exp, unacceptable.) Feedback is maybe not provided here in appropriate ways. We expect that something that is outstanding in other companies is obvious for us. That might me somewhat disengaging for associates. Doesn't praise every time. Depends if Senior SalesRep. or younger</i>	1: We talk what was wrong and what can be changed. Also says “ask from colleagues” – so I wouldn't make mistakes. Sometimes I get feedback from other colleagues. 2: Straight person. Shoots everything out – what was wrong etc 3. Says directly what was wrong. 1: <i>Store checks:</i> He sends me an e-mail what I must do, what was wrong. Sometimes calls – what he meant, saw and what he wants to see. If not a standart situation: he breaks down step by step what I need to do. He says something good as well – “this stand was very good“. What motivates me is when I install an advertisement which is in a good position(1.2). 2: After store check sends excel sheet with my results and comments. Then have a meeting, discuss what was good, bad and can be better. 3: Always expects everyone to do the best. <i>If the result is bad – he's in a bad mood. If the result is good – good mood. But sometimes I'm not responsible for empty/broken display etc.</i>	Iga kord toob välja, kui kellegi kõrvalekaldumusi, vigasid või positiivseid saavutusi märkab. <i>Tahab, et töötajad tegeleksid eneseanalüüsiga. Räägivad ise oma eksimustest ja õnnestumistest. Nad peavad vastutama oma tegude eest. Vahepeal tulevad müügiesindajad ise positiivseid (ja negatiivseid) asju esile tooma. Ütlevad, millega eksisid, ning kuidas nad selle ära lahendasid.</i> Praktiliselt ei pea vigadele tähelepanu juhtima, sest tulevad ise nendest rääkima. Store check – annab e-maili teel teada, mis oli halvasti ja hästi. Seejärel teeb müügiesindaja 30 päeva jooksul raportit asjadest, mis on ära parandatud. Ei pea hästi tehtud asju loomulikuks ja iseenesest mõistetavaks. Sõltumata staažist ütleb töötajale alati hästi, kui töö on hästi tehtud. Store checkis iga hästi tehtud pisiasja ei pane kirja, selleks peab suurem asi tehtud olema.	<i>They all give similar feedback.</i> If something is wrong, they would directly address it. If something is good – also. <i>They don't lead on the same way attention to the mistakes and successes. I wouldn't be able to differentiate the three guys. We expect a high standard, which is not always positively mentioned and well-celebrated. Above average performance is standing out and is being rewarded accordingly. For external recruitment may feel we could do more of it. it Sometimes we aren't celebrating performance. There could be a tendency in the org – mid-exp. (3) is taking the standard. (annual performance raiting in 5 criteries). Feedback is maybe not provided here in appropriate ways. We expect that something that is outstanding in other companies is obvious for us. That might me somewhat disengaging for associates.</i>

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
3. Passiivne 3.1 Erandi kaudu juhtimise passiivne vorm	1: Aitab alati probleemi ära lahendada, kui ise hakkama ei saa ja abi küsin. Kui asjad käivad läbi kontori, teatan otse teda. 2: Ta aitab, kui probleem tekib. Mingi lahenduse peab kõigepealt ise leidma. Kui keegi on poes kõigele vastu, tuleb temaga ühendust võtta. Ta sekkub, kui tema meelest peavad asjad teistmoodi tehtud olema (ehk on halvasti). 3: Pigem ootab mult kõigepealt lahendust. Kui olen hädas, siis pakub oma variandi ka välja. Aitab mul igal juhul probleemi ära lahendada, kui abi küsin (muidu ta ei teaks, et abi vajan). Kui näeb probleemi siis igal juhul. 4: Alati, kui abi palun, aitab mul seda lahendada. Samas peab esmalt ise probleemile lahenduse leidma. Samuti, kui ise märkab.	Aitab probleemi ära lahendada. Kui mingi probleem on, üritab sellele probleemile lahendust leida. Sekkub, kui keegi räägib või ise märkab. Kuna näeb kahte müügiesindajat, siis saab sellest probleemist teada, kui ta ise räägib. Muidu ei pruugi teada saada (kui ainult store checkiga). Kui mitterahuldav tulemus – selgitab, miks pole rahul ning miks see asi pole nii, nagu peab. Üritab aru saada, miks nii. Võib-olla on kehvasti informeeritud, kuidas asjad tehtud peavad olema.	Very supportive when he sees that SReps needs help and can't manage by himself. Risk: doesn't see when someone needs help. Sees it through store checks.	1: Kindlasti laseb probleemi ise ära lahendada ja iseseisvalt tegutseda. 2: Algu laseb mul endal lahendada. 3: Pisiajadesse ei sekku. Igapäevaselt ei tunne vajadust tema käest abi küsimiseks. 4: Laseb iseseisvalt tegutseda. Helistab ja küsib, kuidas mul läheb. 5: Aitab probleemi kerkides selle ära lahendada. Enamasti laseb mul probleemi ise lahendada. 1: Kui näeb, et ei saa ise hakkama, pakub abi. 2: Ta sekkub, kui abi küsin. 3: Ei sekku. 4: Sekkub, kui talt abi palun või kui näeb, et ei saa hakkama. 5: Sekkub, kui kriitiline aeg läheneb.	Latvian sales reps are very experienced and most of the problems they are able to solve by themselves. If it's something bigger he tries to be involved (if they couldn't solve it). Depends on a situation. Agrees with the salesrep if the best way to solve it is on store level, lets the salesrep handle it (it's more efficient). If the problem is related to the distributor, then it also depends: 1) sales rep contacts with their direct contact in that region 2) he contacts the office. They work as a team. If the sales rep has tried in different ways to solve and he's stuck, then he always at least offers his assistance.	Very supportive when he sees that SReps needs help and can't manage by himself. Risk: doesn't see when someone needs help. Sees it through store checks.	1: When problems arise he doesn't hurry to resolve. He lets me to think for the solution. When my idea is good, he will say it. 2: He likes me to solve the problems by myself. 60% of the situations he'll say: "Ask from other colleagues, what must be done in this situation." He interferes only with his direct clients. He will interfere only if it's about his clients, not with my clients" Many times I don't ask from him, because senior rep. knows better solutions or how to solve something. 3: Sometimes if I don't know something, I will call him and we discuss. We would think 3 possible ways how to solve it. Only helps me if I tell him something – he will give example (what he did). If the problem is big, he gets nervous, if easy, then stays calm.	Kui keegi ta poole pöördub, et ei jõua või ei saa millegagi hakkama, siis aitab alluval probleemi ära lahendada. Näiteks probleemne klient – kui vaja, läheme koos kohale. Kui müügiesindaja ei pöördu mu poole, siis selle jaoks on meeskond. Meeskonda peab aitama oma kolleege. Abi saamiseks peab kellegi poole pöörduma. Regioonist (distributooritelt) tuleb ka tagasisidet, kui midagi on näiteks viltu.	Very supportive when he sees that SReps needs help and can't manage by himself. Risk: doesn't see when someone needs help. Sees it through store checks.

Lisa 7 järg

Stiil/hinnang	Eesti			Läti			Leedu		
	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht	Müügiesindajad	Müügijuht	Baltikumi juht
3.2 <i>Laissez-faire</i> ehk minnalaskev	1: Kui ta ei saa kõnele vastata, helistab tagasi. Vahel vastab alles 30 min pärast, kui olen poest ära läinud. 2: Alati pole kättesaadav. Vastab esimesel võimalusel, ei jäta kunagi vastamata. 3: Kogu aeg ei saa kõnelele vastata. Pole aga jäänud infosulgu. Ta venitab tööpäevad pikaks, kui varem ei saa vastata. 4: On peaaegu alati kättesaadav. Kui pole, helistab tagasi. 1: 90% ulatuses laseb mul ise otsuseid langetada – olen oma piirkonna peremees. Paljude ketipoodidega ei saa ise otsustada, kuna kindel kokkulepitud sortiment. 2: Ise langetan enamus ajast otsuseid. Kui suured lepingud on ketikliendidega, siis ei saa ma ise midagi teha. Igapäevatöö suhtes teen ise plaane. 3: Otsustan enda töö piires. 4: Laseb ise otsustada, kus piirkonnas nädalas tööd teen. Samas küsin alati talt nõu erinevate lahenduste puhul (kas need kehtivad firma standarditega). Kui teda kätte ei saa, küsin kolleegidelt.	Minu ametipostil keeruline vastutusest mõõda hiilida. Otsuseid ja asju püüan teha.	<u>Very approachable and always reachable.</u> <u>When there is no additional financial investment (other than display) necessary and when he sees that SRep has reached sufficient level of independence, would let sales rep. to decide on their own.</u>	1: I can always reach him. We are using Whatsapp – he's always online. 2: Not always reachable. If he's in the meeting – always calls me back later. 3: Kui aega on, vastab alati. Pole alati kättesaadav, aga helistab tagasi. 4: Enamasti kättesaadav. Vastab, kui saab või helistab hiljem tagasi. 5: Alati kättesaadav. 1: Always lets me to decide on my own. 2: Usaldab mind. Oma vahel konsulteerime ja otsime lahendusvariante koos. Alguses viin ta kurssi. Vastastikune info käib (võimalused, šansid ja riskid määratakse ära). 3: Laseb mul iga päev ise otsuseid langetada. 4: Otsustan ise. Vastutan oma töö eest. 5: Poodides laseb ise otsustada. Suuremaid teemasid (sortiment jm) tahab, et läbi räägitaks.	There are times he can't pick up the phone. If it's possible, then is available. If he's on a meeting, he gives a call back. Working hours are not the limit. Lets sales reps to decide on their own if the result is what they have agreed on. Accepts that everyone does things in a different way. Latvian team is very experienced – they are very confident and knowledgeable. If the scope of the decision is their responsibility, then ok. Some things are decided mutually but some things are open for a discussion. Lets them to do their own everyday work, but if he has an opinion, he'll say it out (but not impose it). Everyone has their own way of daily activities. Often I let people decide on their own what is the best for them.	<u>Very approachable and always reachable.</u> <u>When there is no additional financial investment (other than display) necessary and when he sees that SRep has reached sufficient level of independence, would let sales rep. to decide on their own.</u>	1: 90% I can call or reach him. <i>He usually asks me to ask from other (senior) sales reps.</i> 2: Always can reach him and speak with him. 3: Not always reachable. 1: Lets me to decide. If he wouldn't say it strictly, it's my decision. 2: I decide by myself and senior colleague helps me. I agree with his opinion, but <i>sometimes I know better ways how to resolve problems and do something.</i> If he says strictly "I must do it!", so I will do it. <i>But if I see my idea is better than his, I'll do by myself-what I think.</i> Always calls back. 3: He always lets me to decide on my own. I have quite often my own decision. He never told me what I have to do. If I have a question or problem then I ask advice and then work out possible ways.	Vastab poole tunni jooksul. Kui on oluline küsimus, siis helistatakse. <i>Talle ei helistata tühistes asjades pärast.</i> Tahab, et enamus otsuseid langetaksid müügiesindajad ise. Kui küsivad arvamust, siis küsib vastu, kuidas ta selle ise lahendaks? Laseb neil ise vastuseni jõuda. Siis hindab seda lahendust. Kui müügiesindaja on uus, pöördub ta pigem kohe teiste müügiesindajate poole. Eeldabki, et nad pöörduksid kohe teiste müügiesindajate poole.	<u>Very approachable and always reachable.</u> <u>When there is no additional financial investment (other than display) necessary and when he sees that SRep has reached sufficient level of independence, would let sales rep. to decide on their own.</u>

Märkus: Kalkdikirjas esitatud tekst on oluline, kuid ei seostu otseselt konkreetse faktoriga. Allajoonitud tekst tähendab samasugust arvamust kõigi kolme müügijuhi kohta.

Allikas: (autori koostatud).

SUMMARY

Sales Leaders' leadership as an example of International Corporation

Elo Sinisaar

It is said that nowadays the role of the leaders in the company is more and more crucial. Since the economical environment is changing in a rapid pace, the leaders have to make critical decisions in a short time. J. P. Kotter (1990) has said in order to be successful in difficult conditions, the use of leadership and management is both necessary. In the author's view, it is important to pay attention to the sales managers leadership styles because the company's performance ultimately depends on sales people's performance. Therefore we should explore the leadership styles that are the most suitable in sales.

The aim of this research is to develop proposals on how to improve the leadership of regional sales managers in company X. Therefore, the author has set research tasks:

- Give an overview of the nature of leadership and the theoretical approaches of leadership
- Introduce the different styles of leadership
- Give an overview of the previous theoretical and empirical studies in leadership and sales
- Prepare and conduct an interview in the company X
- Analyze the results for the Sales Leaders leadership use and their leadership styles.
- Make conclusions and recommendations to improve the Sales Managers' leadership

The thesis consists of two major parts: theoretical and empirical part. In the first part author gave an overview of the nature of leadership. Also, the author covered the most important leadership theories. More specifically, the author introduced Bernhard Bass and Bruce Avolio's three main leadership styles – transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership. Although there are several theories

about leadership, the author decided to take Bass's and Avolio's leadership theory as the basis of this thesis.

The second part of the thesis is empirical. Author used a case study as a method for this research. The research is qualitative. Author collected the data by the interviews and documents. The semi-structured interviews were composed by the author. The basis of the interview was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The author interviewed Estonian, Latvian and Lithuanian Sales Leaders, Sales Representatives and the General Manager. In addition, the author interviewed the Personnel and Organization Specialist and one Sales Representative who decided to leave the company.

The result of the analysis indicate that Estonian, Latvian and Lithuanian Sales Leaders use mostly transactional leadership. It matches with the theory that claimed most Sales Leaders to be using transactional leadership. It means that the followers understand exactly which performance is expected from them. By reaching the goals they have set, a Sales Representative will have something as a reward. On the other hand, the results indicate that all regional Sales Leaders don't use transformational leadership. As the result of that, the Sales Representatives aren't challenged and developing. Therefore, Sales Leaders need to put more emphasis on understanding the different needs for Sales Representatives achievement and growth.

As the result of the analysis, the author suggests different methods how to improve the Sales Leaders' leadership:

1. To set mutual goals with the Sales Representatives
2. Share the vision of the company and show the career opportunities
3. To give challenging tasks to the Sales Representatives
4. Sales Leaders training about leadership, so they will know their strengths and weaknesses
5. The revaluation of the use and effectiveness of Personal Development Plan.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Elo Sinisaar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Müügijuhtide eestvedamine rahvusvahelise korporatsiooni näitel”,

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **25.06.2015**